العددان الأول والثانى
المجلدان الثانى والأربعون
والثالث والأربعون

الإدارة

يوليو - أكتوبر
٢٠٠٥

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية



مرحلة جديدة والعبور للمستقبل

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التخطيط والتنمية المستدامة دراسة تحليلية لصناعة السياحة فى مصر

تصفية المنازعات الوظيفية بين التشريع والتطبيق



مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثانى والأربعون والثالث والأربعون - العددان الأول والثانى - يوليو وأكتوبر ٢٠٠٥

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

اقرأ فى عدد يوليو - أكتوبر ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ١١/١٩٦٩

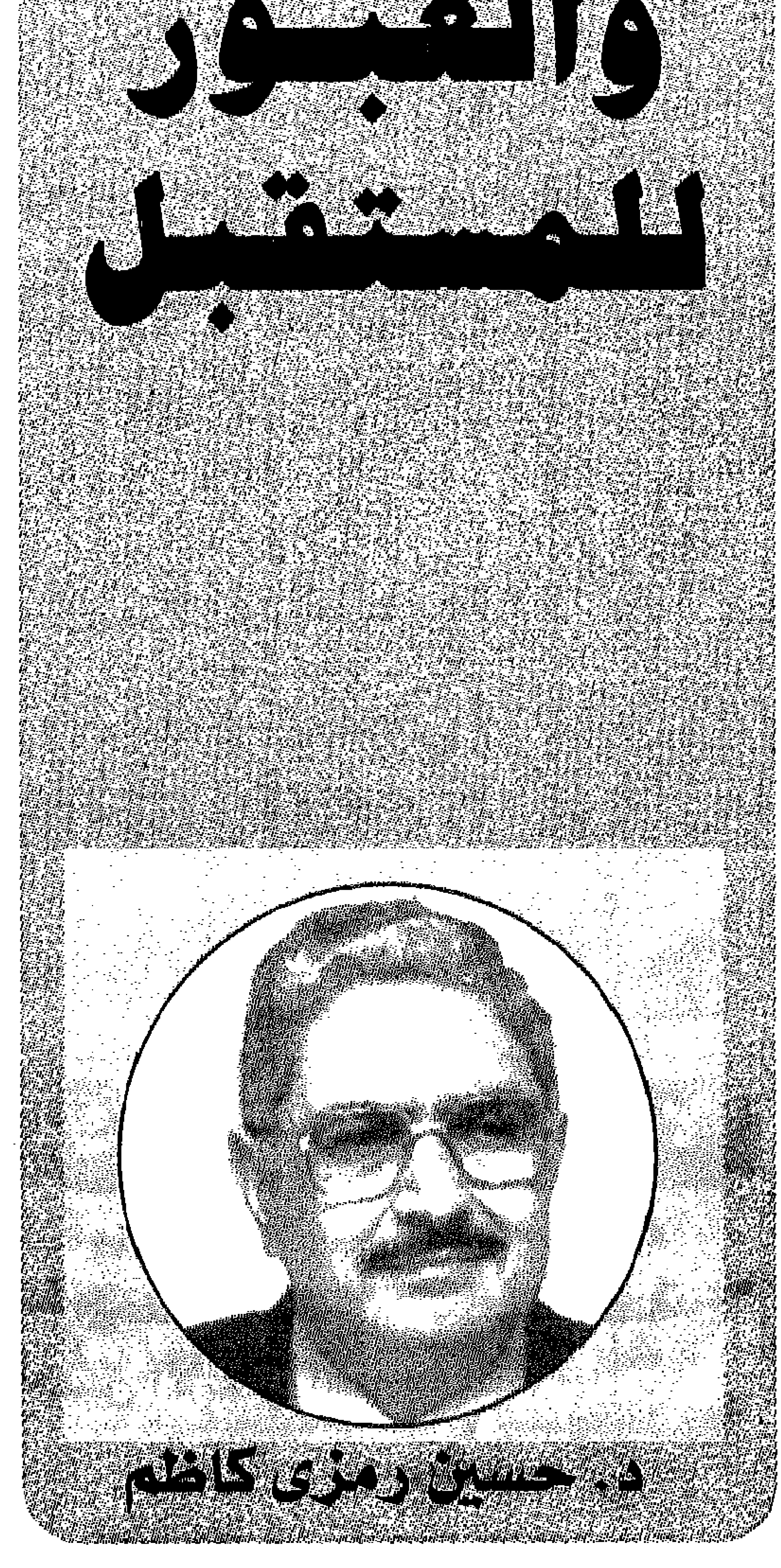
قواعد النشر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

الافتتاحية

مرحلة جديدة والعبور للمستقبل



د. حسين رمزى كاظم

تشهد مصر فى المرحلة الحالية تحولات جذرية للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة بالإصلاحات التشريعية التى تؤكد الممارسة الديمقراطية على أرض شهدت مولد التاريخ وتطور الحضارة وأنارت الطريق لسائر الشعوب والأمم ولم تكن المرحلة الجديدة وليدة الساعة، ولكنها كانت نتاج تمهيد طويل على مدى عقدين من الزمان تمت فيها إقامة الكيانات السياسية والاقتصادية والإدارية وتأكيد دور المؤسسات المختلفة فى أداء واجبها للوطنى. إلى جانب الدور الذى تؤديه جمهورية مصر العربية على الساحتين العربية والدولية حيث أصبحت المحور فى تسيير المتغيرات السياسية ومواجهة القضايا الكبرى التى تشهدها المنطقة العربية، وإن النقلة الحضارية التى كانت نتاجاً للقرار السياسى العظيم لتعديل المادة ٧٦ من الدستور المصرى لتحقق مصر بهذا التعديل خطوة كبيرة نحو تحقيق الديمقراطية، وتأكد التفوق الحضارى لها.

ولقد واكب ذلك بداية مرحلة جديدة بانتخاب السيد الرئيس/ محمد حسنى مبارك لفترة رئاسية جديدة ليؤكد المواطنون ارتباطهم بالقيادة القادرة على الوفاء ومؤكدين السير معه لاستكمال مسيرة الديمقراطية والنماء.

كما صاحب ذلك الانتخابات البرلمانية لاختيار مجلس الشعب لدورة جديدة ومما



لاشك فيه فإن مصر تبدأ المرحلة الجديدة والظروف التى تشهدها الساحة الداخلية أكثر استقراراً، كما أن الممارسة الديمقراطية سوف تعطى قدراً كبيراً لتحقيق أقصى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وهناك العديد من الثوابت التى تعد تأكيداً لتحقيق هذه الآمال ولعل أهمها: .

ـ أن مصر تملك من الثروات الطبيعية كمقومات التنمية (الأرض ـ المياه ـ الثروات الطبيعية ـ الموقع والمناخ).

ـ إن لدينا القوة البشرية المتنوعة والتى لديها القدرات العلمية والعملية لإقامة التنمية المطلوبة.

ـ إن الكوادر الإدارية قادرة على وضع النظم وتسيير المؤسسات الاقتصادية نحو الانطلاق الكبير.

ـ إن لمصر وشعبها رصيداً كبيراً من الثقافة والحضارة كما تتركز فى ضمير الأمة القيم والأخلاق التى تمثل سياجاً يحمى الأمة ويضمن مسيرتها نحو الخير والنماء.

يبقى التأكيد على تعميق تلك القيم والثقافات فى نفوس المواطنين للانطلاق فى مظلة القيادة الرشيدة.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

إعداد:
حسن السيد عبد السلام
وكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

مقدمـــة :

تعتمد التنمية الشاملة فى إحداث التغيير الشامل فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية فى المقام الأول على إدارة التنمية، ويقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين، وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء، وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية، فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

ويعتبر الجهاز الإدارى للدولة تجسيداً للإدارة العامة وأداة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والتنمية بمفهومها الشامل هى عملية متشابكة ومتكاملة تتفاعل فيها عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية، ومن ثم فهى تمثل حصيلة المتغيرات التى تطرأ على هذه العوامل ونتيجة للتفاعل المستمر بينها، وتستهدف إحداث تغيير شامل فى مختلف هذه المجالات بشكل متوازن ومنسق ومتكامل بهدف تحقيق رفاهية المواطنين وعلاج مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

وإذا كان هذا هو مفهوم التنمية، فإن إدارة التنمية تعنى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الخطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.. ولذا فإن إدارة التنمية تتميز بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى خطط وبرامج، كما تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة عالية.

الاصلاح الإدارى والتنمية الإدارية فى الدول العربية:

تحتل عمليات التنمية والإصلاح فى ميدان الإدارة العامة مكانة عالية فى سياسات وخطط التنمية للدول العربية، وقد بدأ هذا الاهتمام يتخذ شكلا منظما ومدروسا قبل أكثر من عشرين عاماً ومنذ انعقاد المؤتمر العربى الأول للتنمية الإدارية فى الرياض عام ١٩٧٨.

وحتى كتابة هذه الورقة فإن الدول العربية التى وفرت معلومات عن الموضوع بناء على طلب مسبق من المنظمة العربية للتنمية الإدارية لوثائق وخطط وتقارير الاصلاح الإدارى والتنمية الإدارية قد اتخذت خطوات جدية بناء على قرارات واضحة تهدف إلى تحسين مستويات العمل والتنظيم فى الأجهزة الإدارية، وكما هو متوقع فإن هذه الخطوات ليست متشابهة أو متساوية فى شموليتها وعمقها ونتائجها لدى جميع هذه الدول ومع ذلك فإن الجهود المبذولة حاليا تعبر عن تشابه كبير فى الأهداف والاهتمامات والوسائل فى معالجة المشاكل الإدارية.

يعرض هذا الموجز معلومات توضح الملامح الرئيسية للتصورات والاستراتيجيات المعتمدة كما أنه يحاول استشفاف ما تم تحقيقه من نتائج وتقييم نوعية هذه النتائج بالإضافة إلى تحديد الهيئة المشرفة والمدة المعتمدة للتنفيذ والجدير بالذكر أن التقارير المقدمة تتباين إلى حد كبير من حيث الأسلوب والمحتوى من دولة لأخرى حيث يلاحظ أن بعضها لم يتناول النتائج ولم يتطرق للحصيلة الفعلية للجهود المبذولة فى تنمية القدرات الإدارية أو إصلاحها.

المملكة الأردنية الهاشمية:

١ - يستهدف «مشروع تطوير الإدارة العامة فى الأردن» زيادة كفاءة وفعالية الإدارة الحكومية وفق أربعة أبعاد هى:

الوظيفة العامة، وصف وتصنيف الوظائف الحكومية، تقييم الأداء، تبسيط الإجراءات.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التنظيم والأساليب، دراسة وتقييم الهيكل الإدارى العام، تنظيم جهاز الرقابة والتفتيش الإدارى المركزى.

القوى البشرية، عقد الندوات، تدريب، دراسات لتحديد احتياجات سوق العمل.

قدرات التطوير الإدارى: رفع كفاءة الهيئة المسئولة عن التطوير الإدارى (معهد الإدارة العامة، ديوان الخدمة المدنية).

٢ - الهيئة المشرفة على إدارة برنامج التطوير الإدارى هى ديوان الخدمة المدنية (وخاصة مديرية التطوير الإدارى) بالتعاون مع معهد الإدارة ومستشارين من الأردن ومن برنامج الأمم المتحدة للإنماء (UNDP)

٣ - المدة الزمنية المحددة للمشروع ١٩٩٠ - ١٩٩٣

٤ - التنفيذ: تم إجراء وإنجاز استشارات استطلاعية لتحديد المشكلات والأولويات كما تم إجراء دراسات لقطاعات الدولة المختلفة من قبل مجموعات عمل وفرق من الخبراء والمختصين ركزت على تنظيم وأساليب العمل.

٥ - المنجزات والنتائج: تبسيط إجراءات. تطوير أنظمة وتحديد معايير لتسهيل العمل. تدريب.

المملكة العربية السعودية:

١ - يهدف «البرنامج التنفيذى للخطة العامة للاصلاح الإدارى» إلى تبسيط وتحسين أسلوب وإجراءات العمل بالإدارات ذات العلاقة بالجمهور، كما يهدف إلى تنظيم الإدارات التسهيلية والاستفادة من القوى العاملة بتلك الإدارات بشكل أفضل.

٢ - الهيئة المسئولة عن إعداد وتحديد واعتماد ومتابعة عمليات الاصلاح هى اللجنة الإدارية التحضيرية بالتعاون مع الديوان العام للخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة والإدارة المركزية للتنظيم.

٣ - تشتمل الخطة على خمس مراحل رئيسية مدة كل منها سنة تبدأ مع بداية الخطة الخمسية الرابعة للدولة عام ١٩٠٥ هـ ويوفر البرنامج جدولاً زمنيا يبين الخطوات التمهيدية والتجريبية والتنفيذية.

٤ - التنفيذ: يتم على خمس مراحل الثلاث الأولى منها هى دراسة لوضع الإجراءات بالإدارات وفقا لأهداف الخطة وفى المرحلتين الأخيرتين تتم دراسة أوضاع الإدارات التسهيلية بمختلف الأجهزة الحكومية وتجمع الخطة كافة الإجراءات فى مجال واحد وتتم دراستها فى وقت واحد للربط بينها وتوضيح الصورة الشمولية لها.

٥ - المنجزات والنتائج: لا يشتمل التقرير على معلومات محددة فى هذه الناحية.

الجمهورية العراقية:

١ - تدعو السياسة العامة إلى خلق علاقة

متطورة بين المواطنين وأجهزة الدولة عن طريق تبسيط الإجراءات كما تدعو لربط التنمية الإدارية بالتنمية القومية وتحقيق الانسجام بين مضامين الخطة والإمكانيات والاحتياجات.

من المضامين المقترحة للاصلاح الإدارى:

دراسة القوى العاملة وتحديد احتياجاتها.

تطوير المعارف والمهارات.

التقييم المستمر للصيغ والأساليب المتبعة.

جمع المعلومات والبيانات وإجراء المسوحات وإعداد الدراسات التطبيقية.

قيام المؤسسات التعليمية بدور فعال فى هذا المجال.

٢ - الهيئة المسئولة: المركز القومى للتخطيط والتطوير الإدارى التابع لوزارة التخطيط.

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٢ ـ ١٩٩٦.

٤ - التنفيذ: مشروع خطة التنمية الإدارية للسنوات ١٩٩٢ ـ ١٩٩٦ لازال فى مرحلة التكوين وبسبب الظروف السياسية الحالية فإن التنفيذ محدود فى هذه المرحلة.

٥ - المنجزات والنتائج: تفيد المعلومات المتوفرة أن أنشطة متعددة قد تمت فى الفترة بين ١٩٨٥ ـ ١٩٩٠ مثل مشروع المستشفيات والمؤسسات الصحية والنشاط المكثف فى ميادين التدريب الإدارى والتقنى.

دولة الكويت:

١ - يهدف «برنامج العمل الثلاثى لمشاريع التطوير الإدارى على مستوى الدولة» إلى إدخال تحسينات جوهرية على الخدمات العامة والقضاء على الظواهر السلبية وتنمية قدرات ومعارف الموظفين وزيادة فعالية الأنشطة والأعمال الحكومية الأهداف المحددة للبرنامج هى:

- إنشاء قواعد بيانات.
- تنفيذ برامج ومشاريع.
- تنفيذ برامج ومشاريع مستقبلية.

٢ - الهيئة المسئولة: يتولى ديوان الموظفين التخطيط المركزى للمشاريع مع مسئوليات تنفيذية لمختلف الوزارات والإدارات الحكومية.

٣ - المدة الزمنية: يبدأ الإعداد والتجهيز فى بداية ١٩٩١ ويتم التنفيذ على مدى ثلاث سنوات اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ وحتى ١٩٩٥/٦/٣٠.

٤ - من المتوقع أن يتم التنفيذ والتقييم خلال المرحلة الثالثة وفقا لأولويات التطبيق.

٥ - النتائج: لازال التنفيذ فى مرحلة البداية نظراً لتأثره بظروف حرب الخليج.

جمهورية السودان:

١ - يمكن تلخيص الأهداف العامة لبرنامج الاصلاح الإدارى من التقرير المقدم فى يناير ١٩٩٠ كما يلى:

وضع سياسات واستراتيجيات للاصلاح الإدارى لتحسين الخدمة العامة ورفع كفايتها الانتاجية.

إعداد الخدمة العامة كقائد لعملية التنمية الاقتصادية ولبناء الدولة.

تحديد الخدمة العامة وصيانتها من

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التدخلات السياسية والعرقية والدينية والجغرافية.

تنمية وتطوير بيئة العمل.

التنظيم الإدارى ضمن تركيب سياسى واتحاد فيدرالى.

تدريب وتحفيز القيادات الإدارية.

تخطيط وتنمية الموارد البشرية المتاحة.

تنمية وترشيد الإدارة المالية.

تبسيط الإجراءات ومراجعة واستحداث القوانين وتطوير نظم المعلومات.

٢ - أشرفت لجنة تحضيرية عليا على إعداد البرنامج تساعدها لجان مختصة.

٣ - المدة الزمنية: غير محددة.

٤ - التنفيذ: المعلومات غير متوفرة.

٥ - النتائج: المعلومات غير متوفرة.

الجمهورية التونسية:

١ - تفيد التقارير عن أنشطة وبرامج الاصلاح الإدارى المنفذة لسنتى ١٩٩٠، ١٩٩١ ولما هو قيد التنفيذ حاليا أن العمليات تركزت على ما يلى:

اللامحورية واللامركزية الإدارية.

تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

تحديث المعاملات الإدارية (الإجراءات، الأساليب).

الاعتناء بالعنصر البشرى فى الوظيفة العمومية

ويتميز برنامج الإصلاح الإدارى لعام ١٩٩٢ باعتماد طريقة أكثر عملية من السابق فى ضبط المشاريع واختيار كفاءات متنوعة لدراساتها وتقديم الحلول، لذا تم تشكيل قرابة ثلاثين مجموعة عمل (إلى جانب ممثلى الإدارة) من محامين وأساتذة جامعيين ونواب واخصائيين وخاصة مواطنين ممن يرتادون المصالح الإدارية لقضاء شئونهم.

٢ - الهيئة المشرفة كتابة الدولة للإصلاح الإدارى والوظيفة العمومية بالتعاون مع لجان مختلطة من الرسميين وغير الرسميين.

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٠ - ١٩٩٢.

٤ - التنفيذ: يتضح أن عمليات الإصلاح قد قطعت أشواطا هامة فى ميدان التنفيذ من ناحية تفويض الصلاحيات وضبط الإجراءات وتقريب الإدارة العامة من المواطنين وبناء أنظمة إعلامية تهم كافة الإدارات وتبسيط الإجراءات وتشجيع المبادرات الجديدة والأبحاث والدراسات وتخصيص جائزة كبرى من رئيس الجمهورية للتجديد الإدارى وجائزة مماثلة للبحوث الإدارية.

٥ - النتائج: من أهم نتائج الخبرة التونسية فى الإصلاح الإدارى القيام بدراسة تقييمية مدققة للخطط الإصلاحية السابقة وتستخدم المعلومات المتوفرة عن الخبرة التنفيذية

لاستنباط استراتيجية شاملة للاصلاح تنجز على مراحل وتتم مراجعتها سنويا للوقوف على مدى نجاحها ثم معالجة نقائصها.

الجمهورية العربية السورية:

١ - يحدد «مشروع خطة التنمية الإدارية» الأهداف التالية:

وضع «عقيدة» إدارية تتلاءم مع ظروف القطر.

تقييم وإعادة النظر فى التنظيم الهيكلى للإدارة الحكومية والقطاع العام.

تقييم وإعادة النظر فى نظام الإدارة المحلية.

المراجعة المستمرة للقوانين والأنظمة الإدارية.

مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت الإدارية.

دراسة ومراجعة أساليب العمل.

وضع القواعد التى تكفل تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.

ربط التعليم والتدريس بحاجات التنمية.

اختيار المناسب من المهارات الإدارية العصرية فى مجالات الاتصال والإحصاء والمحاسبة والتطوير والتدريب... إلخ.

إلغاء مظاهر الهدر والتبذير فى النشاط الإدارى.

٢ - الهيئة المشرفة هى لجنة التنمية الإدارية فى هيئة تخطيط الدولة (مع تنسيب إحداث هيئة عليا دائمة للتنمية الإدارية تختص بالتنظيم والتدريب).

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩١ - ١٩٩٥.

٤ - التنفيذ: يفيد التقرير العام بأنه رغم صدور «التوجيهات والمقررات والمنطلقات التى وضعت فى نطاق الاهتمام بالمسألة الإدارية» بشكل حازم وواضح على جميع المستويات القيادية والفنية فإنها لم تطبق بشكل شامل ولم تسر التنمية الإدارية تماما بذات الخط.

٥ - النتائج والتقييم: أورد التقرير تحفظا مفاده عدم وضوح المسئولية عن التنفيذ مما يؤيد ضرورة قيام هيئة كفؤ دائمة متفرغة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

دولة قطر:

١ - يوفر «مشروع ديوان الخدمة المدنية لسنوات الخطة الإنمائية» وصفا للغايات الرئيسية وهى:

تطوير أداء الإدارة الحكومية.

تحقيق الربط الوثيق بين عمليات التنمية وإدارة التنمية.

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية.

تخليص الإدارة الحكومية من المعوقات.

ويحدد مشروع الخطة تفصيلات لهذه الأهداف الكبيرة على شكل أهداف تشغيلية مثل تطوير الهياكل ودراسة مجالات العمل الحكومى الممكن تحويلها للقطاع الخاص وتوصيف وترتيب الوظائف وتنمية الموارد البشرية وتطبيق اللامركزية وتطبيق برامج فى التكنولوجيا ونظام المعلومات والاعلام الإدارى والاستفادة من الإمكانيات العلمية.

٢ - الهيئة المشرفة: ديوان الخدمة المدنية.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

٣ - المدة الزمنية: ١٩٩٢ - ١٩٩٥.

٤ - التنفيذ: تعتمد خطة الديوان على ثلاثة محاور: موضوعى وإدارى وزمنى ويتألف المحور الموضوعى من برامج تنفيذية فى التنظيم والأساليب وتخطيط القوى العاملة وتوصيف وترتيب الوظائف والمعلومات.. ولكن عمليات التنفيذ تبدو فى مراحلها الأولية.

٥ - النتائج والتقييم: المعلومات غير متوفرة فى الوقت الحالى.

جمهورية مصر العربية:

١ - فى بيانات وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية عام ١٩٨٨ أمام مجلس الشورى ومجلس الشعب يجد القارئ تحليلا مفصلا للمشاكل الإدارية فى مصر ولمعوقات عمليات الاصلاح الإدارى وهذه التحليلات مدعومة بمعلومات ميدانية ومقترنة بتصورات فكرية جوهرية.

يشير الواقع الإدارى فى مصر بوضوح إلى تضخم حجم العمالة فى القطاع الحكومى وعدم تلاؤم الأبنية الحكومية وأماكن العمل والتجهيزات مع نوعية الخدمات المطلوبة وبدائية أنظمة حفظ المعلومات واسترجاعها وعدم تناسب أنظمة الأجور مع تكاليف المعيشة والمؤهل الدراسى وتعدد الأنظمة والتشريعات وسلبية الحوافز.

من هذه الصعوبات والعوائق تم تحديد برنامج الاصلاح محتويا على أهداف محددة فى:

تنظيم الإدارة الحكومية.

تطوير أماكن العمل.

دراسة الأجور ونظام الحوافز.

فرض الانضباط.

إعداد واختيار القادرة.

التدريب.

تطوير الأنظمة والتشريعات.

تقييم أداء العاملين.

ومن هذا التحليل التفصيلى تتضح عدة عناصر أساسية لازمة لتحقيق التطوير والإصلاح: **أولا** مجموعة أنظمة وأدوات **ثانيا** ينفذها ويلتزم بها العاملون فى مواقع العمل المختلفة **ثالثا** مجموعة قيادية قادرة على الإشراف والتوجيه والتجديد أثناء التنفيذ ومن هذه العناصر تنطلق توصيات التطوير الإدارى التى تعتمد على المحاور التالية:

دعم وتطوير البناء التنظيمى.

تبسيط الإجراءات: إزالة التعقيدات مراجعة التشريعات واللوائح.

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

إعادة النظر فى عمليات تقييم الأداء.

التوسع فى إقامة مراكز المعلومات.

تطوير مواقع الخدمات التى يتصل بها

الجمهور

ويركز برنامج اصلاح الإدارة الحكومية لعام ١٩٩١ على عدة محاور تخدم أهدافاً اقتصادية مثل:

تطوير أنظمة إدارة الدين العام.

تطوير أداء الأجهزة المسئولة عن إعداد ودراسات المشروعات الوطنية.

تطوير الأجهزة المسئولة عن مختلف نشاطات الاستثمار.

تطوير قيادات فعالة.

تحديث قواعد المعلومات الأساسية لمساندة التغيير.

٢ - الهيئة المشرفة: وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية.

٣ - المدة الزمنية: غير محددة بصورة مؤكدة ولكن يظهر أن بعض عناصر الخطة هى للعمل فى الفترة ما بين ١٩٨٦، ١٩٩٠ والبعض الآخر لعام ١٩٩١ وما يليه.

٤ - التنفيذ: توصيف «إنجازات وزارة الدولة للتنمية الإدارية خلال خمس سنوات بدءاً من سبتمبر ١٩٨٦ فى ضوء بيانات الحكومة فى مجلس الشعب» كما يلى:

تطوير النظم الإدارية من خلال فعاليات محددة

مراجعة الهيكل التنظيمى.

الاستمرار فى رفع أداء مستوى الخدمات.

استكمال إقامة قاعدة شاملة وسليمة لمختلف البيانات والتوسع فى نظم المعلومات.

الاهتمام بالتدريب.

الاهتمام بقضية الأجور.

تبسيط إجراءات التعامل والقرارات والتشريعات المنظمة للخدمات.

٥ - النتائج والتقييم: قوائم بمختلف الإنجازات ولكن لا تتوافر معلومات عن أية نشاطات تقييمية.

الجمهورية اليمنية :

١ - يضع «برنامج البناء الوطنى والاصلاح السياسى والاقتصادى والمالى والإدارى» المقدم من رئاسة مجلس الوزراء إلى مجلس النواب (تم إقراره فى ١٥ ديسمبر ١٩٩١) الخطوط العريضة لفلسفة الحكم فى دولة اليمن الحديثة الموحدة وتمثل هذه الوثيقة أيضا رؤية واضحة لما يجب أن تسعى إليه الحكومة فى جميع مرافق الحياة مع ضمانات لمستويات من العمل تكفل الحريات العامة وتؤمن انفتاحا فى وضع السياسات واتخاذ القرارات ومن خلال هذه الوثيقة يمكن استشفاف أهداف التنمية الإدارية عن طريق تحديد المشاكل والصعوبات الواجب حلها:

عدم مواكبة الأنظمة الإدارية والمالية للتطورات الاقتصادية وميل هذه الأنظمة للمركزية والتعقيد

غياب التحديد الدقيق للأهداف.

تضخم الجهاز الإدارى.

غياب التوصيف الدقيق للوظائف.

غياب الأسس لتقييم الأداء.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

٢ - الهيئة المسئولة: وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى.

٣ - المدة الزمنية: عام ١٩٩١ وما بعده.

٤ - التنفيذ: إنشاء وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى بما لها من مسئوليات محددة فى تطوير نظام الخدمة العامة ورسم سياسات وخطط الاصلاح الإدارى وفى عام ١٩٩١ تم إصدار لائحة تنفيذية لقانون الخدمة المدنية يحتوى على تغييرات شاملة لنظام وتعليمات الخدمة المدنية اليمنية.

٥ - النتائج والتقييم: لم يمض الوقت الكافى ولم تتوفر معلومات عن نشاطات تقييمية.

الجمهورية الاسلامية الموريتانية:

١ - نبعت فكرة مشروع للتطوير المؤسسى والاصلاح الإدارى فى بداية عام ١٩٨٦ بناءً على تقرير أعدة خبيران من البنك الدولى ويوضح التقرير الذى تم إعداده عن مراحل التقدم فى مشروع التطوير المؤسسى والإدارى فى ١٩٩٠/١/٣١ أهداف عملية الاصلاح ومدى تقدمها وإنجازاتها.

ويستهدف هذا المشروع تحقيق الأبعاد العاملة التالية:

مواءمة النظام العام للوظيفة العمومية للحقائق والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بما يتطلبه ذلك من مرافق عامة فعالة.

تطوير هياكل الإدارة وتحسين كفاءة العاملين بالخدمة المدنية.

ترشيد التسيير الإدارى لموظفى الدولة بما يتناسب مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

٢ - أناط القانون رقم ٨٦ لعام ١٩٨٦ الخاص بتنسيق التطوير المؤسسى والاصلاح الإدارى هذه العملية بالمدرسة الوطنية للإدارة (ENA) ويتم التطوير فى شكل مشروع متكامل بالتعاون مع البنك الدولى.

٣ - المدة الزمنية المحددة للمشروع ١٩٩٠ - ١٩٩٤.

٤ - التنفيذ: يسير التنفيذ طبقا لخطة عمل المشروع بما فى ذلك دراسة توحيد نظام الوظيفة العامة ومراجعة تصنيف مستويات الوظيفة وتحديد معايير لشغل المناصب الوظيفية وتعميم نظام المسابقات لشغل الوظائف العمومية ومراجعة نظام الأجور وسياسات النقل بالنسبة للموظفين.

٥ - المنجزات والنتائج: استكمال النصوص الأساسية للاصلاح وينتظر مناقشة هذه النصوص والمصادقة عليها من طرف الحكومة والبرلمان والمصادقة على النصوص التطبيقية وتعميمها فى النصف الأول من عام ١٩٩٣ على أن يبدأ التنفيذ الفعلى للاصلاح اعتباراً من يناير ١٩٩٤.

موجز مقارنة وعرض لخطط وبرامج الإصلاح الإدارى فى الدول العربية

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج ـ منجزات ـ تقييم
١- الأردن	× زيادة كفاءة وفعالية الإدارة الحكومية من خلال إصلاحات فى الوظيفة العامة. × تغييرات فى التنظيم والأساليب. × تقوية الكفاءات وخاصة للوحدات المسئولة عن التطوير الإدارى	ديوان الخدمة المدنية يساعده معهد الإدارة وخبراء أردنيون ومن (undp)	١٩٩٠ - ١٩٩٣	× أنجزت دراسات استطلاعية لتحديد المشكلات والأولويات. × تمت دراسات قطاعية فى مجالات التنظيم وأساليب العمل.	
٢-السعودية	× تبسيط تحسين أسلوب وإجراءات العمل. × تنظيم الإدارات المساندة والاستفادة من القوى العاملة بشكل أفضل.	اللجنة الإدارية التحضيرية مع ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.	خمس مراحل سنوية تبدأ فى عام ١٤٠٥ هـ	× تتم فى المراحل الثلاث الأولى دراسة لوضع الإجراءات بالإدارات المختلفة	لا تتوافر معلومات كافية.
٣ - العراق	× تبسيط الإجراءات. × ربط التنمية الإدارية بالتنمية القومية. × تحقيق الانسجام بين الخطة والإمكانيات والاحتياجات. × تقييم الصيغ والأساليب المتبعة. × تنشيط المؤسسات التعليمية فى اتجاهات التطوير.	المركز القومى للتخطيط والتطوير لوزارة التخطيط	١٩٩٢ ـ ١٩٩٦	× تم تنفيذ العديد من الأنشطة خلال الفترة ١٩٨٥ ـ ١٩٩٠. × توقف العمل فى معظم الأنشطة التطويرية فى السنتين الاخيرتين بسبب الظروف السياسية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج - منجزات - تقييم
٤ - الكويت	× تنمية قدرات ومعارف الموظفين × زيادة فعالية الأنشطة والأعمال الحكومية. × تنفيذ برامج ومشاريع.	ديوان الموظفين ووزارات الدولة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ بعد فترة الإعداد فى عام ١٩٩١.	× فى بداية مرحلة التنفيذ	لا تتوافر معلومات كافية.
٥ - السودان	× تطوير سياسات واستراتيجيات لتحسين الخدمة العامة ورفع كفاءتها. × تحييد الخدمة العامة وصيانتها من التدخلات الخارجية. × تدريب ونظم للحوافز. × ترشيد الإدارة المالية. × تبسيط الإجراءات. × تطوير نظم المعلومات.	لجنة تحضرية عليا تساندها لجان مختصة.	غير محددة	× لا تتوافر معلومات كافية.	لا تتوافر معلومات كافية.
٦ - تونس	× تحقيق اللامركزية واللامحورية الإدارية. × تحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين. × تحديث الإجراءات وأساليب العمل. × الاعتناء بالعنصر البشرى فى الوظيفة العمومية.	كتابة الدولة للإصلاح الإدارى والوظيفة العمومية بالمشاركة مع لجان مختصة.	١٩٩٠ ١٩٩٢.	× دلائل التنفيذ لعام ١٩٩٢ تشير إلى اعتماد خطوات عملية لضبط التنفيذ وتنويع الكفاءات. × تم تشكيل قرابة ٣٠ مجموعة عمل من مسئولين متنوعين واختصاصيين ومواطنين للمساعدة فى إيجاد الحلول وتنويع الكفاءات.	أعدت دراسة تقييمية للخطط الإصلاحية السابقة. يؤكد التقرير التونسى على أهمية استنباط استراتيجية شاملة للاصلاح الإدارى يتم إنجازها مرحليا وتتم مراجعتها سنويا للوقوف على مدى فاعليتها. هناك معلومات عن نتائج بعض تسهيلات العمل المنفذة.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج - منجزات - تقييم
٧ - سوريا	× وضع عقيدة إدارية تتلاءم مع ظروف القطر. × تقييم وإعادة النظر فى التنظيم الهيكلى. × تقييم وإعادة النظر فى نظام الإدارة المحلية. × مراجعة الأنظمة، القوانين، الحوافز، والمكافآت. × ربط التعليم بحاجات التنمية. × اختيار المناسب من تقنيات الإدارة الحديثة. × إلغاء مظاهر الهدر والتبذير فى الإدارات الحكومية.	لجنة التنمية الإدارية فى هيئة تخطيط الدولة. توصية باستحداث هيئة دائمة للتنمية الإدارية برئاسة وزير مختص.	١٩٩١- ١٩٩٥	× يتبين من التقرير المقدم أنه رغم التوجيهات والقرارات على جميع المستويات القيادية والفنية فإن التنفيذ لم يتم كله طبقا للخطط المرسومة.	عدم تحديد مسئولية التنفيذ أضعف نتائج الخطة المصممة.
٨ - قطر	× تطوير أداء الإدارة. × ربط عمليات وإدارة التنمية. × تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية. × تطوير الوظيفة الحكومية من ناحية التصميم والمضمون. × تخليص الإدارة من المعوقات. × بناء نظم معلومات. × إعلام إدارى.	ديوان الخدمة المدنية	١٩٩٢ - ١٩٩٣ ١٩٩٤ ١٩٩٥ -	× يشتمل المحور الموضوعى للخطة على برامج تنفيذية فى التنظيم والأساليب وتخطيط القوى العاملة وتوصيف وترتيب الوظائف والمعلومات. × تبدو عمليات التنفيذ فى مراحلها الأولية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج . منجزات . تقييم .
٩ - مصر	× يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسين فى تحديد أهداف الاصلاح الإدارى فى مصر: × أولا: تحديد الأهداف المتعلقة بدعم وتطوير البناء التنظيمى وتبسيط الإجراءات والتشريعات واللوائح. × إعادة النظر فى عمليات تقييم أداء العاملين، إعداد واختيار القادة، التدريب، دراسة الأجور والحوافز، تطوير نظم المعلومات. × ثانيا: يلاحظ وجود تركيز على أهداف تخدم غايات التنمية الاقتصادية مثل (تطوير أنظمة الدين العام، دراسة المشروعات العامة، تطوير أجهزة الاستثمار، تطوير القيادات ونظم المعلومات.	وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية	تغطى مدداً مختلفة: ١٩٨٦ - ١٩٩٠ ثم ١٩٩١	× هناك معلومات أولية عما تم بعد ١٩٨٦ من بيان الحكومة فى مجلس الشعب. × تشير هذه المعلومات إلى أن أنشطة عديدة تمت فى جميع الأهداف المدرجة تحت	لا تتوافر معلومات كافية.
١٠ - اليمن	× تحديث الأنظمة الإدارية والمالية لمواكبة التطورات الاقتصادية. × تطوير الأنظمة للتغلب على المركزية والتعقيد. × تحديد الأهداف الإدارية بشكل دقيق. × تحجيم الجهاز الإدارى المتضخم. × توصيف الوظائف. × تطوير أسس تقييم الأداء.	وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الإدارى.	١٩٩١	× تم إنشاء وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإدارى تضطلع بمسئولية الإصلاح. × تم إصدار لائحة تنفيذية لقانون الخدمة المدنية مع تغييرات شاملة مقترحة تشمل نظام وتعليمات الخدمة المدنية.	لا تتوافر معلومات كافية.

الدولة	اهداف الاصلاح	الهيئة المشرفة	المدة الزمنية	التنفيذ	نتائج . منجزات . تقييم
١١ - موريتانيا	* إصلاح سياسة الوظيفة العمومية. × استخدام المعلوماتية فى التسيير الإدارى لموظفى الدولة. × إعادة تنظيم مؤسسات تكوين الموظفين.	المدرسة الوطنية للإدارة (ENA)	١٩٩٠ - ١٩٩٤	× استكملت النصوص القانونية لسياسة الإصلاح والمنتظر المصادقة عليها فى عام ١٩٩٣.	المخطط أن يبدأ تنفيذ خطة الاصلاح فى يناير ١٩٩٤.

خلاصة:

يظهر من استعراض أنشطة الإصلاح الإدارى وخطط التنمية الإدارية فى الدول العربية (التى تشملها هذه الورقة) أن هناك تشابها فى العديد من الملامح والمنطلقات السياسية والاقتصادية والإدارية، ويجدر بالذكر أن هناك العديد من الأفكار الجيدة والمبتكرة التى تستحق التأمل والدراسة بعمق لتعميم الفائدة منها كذلك يبرر من هذا العرض بعض سلبيات عمليات الإصلاح الإدارى من خلال ما لم يتم وما لم يعالج من المشاكل الإدارية، مما يعطى مؤشرات مفيدة بالنسبة لسياسات وأنشطة الاصلاح الإدارى المستقبلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا العرض الموجز ليس الا محاولة لعكس صورة مصغرة وسريعة تبين الملامح الأساسية لعمليات وأنشطة الاصلاح والتنمية الإدارية وهى ليست بديلا يغنى عن الاسترشاد بالتقارير المفصلة لمن يريد التعمق فى دراسة التجارب المقارنة لبلدان معينة، كما يجب لفت الانتباه إلى أن التقارير التى استخلص منها هذا الموجز متباينة إلى حد كبير حيث إنها لم تغط نفس الفترات الزمنية ولم تركز كلها على نفس المشاكل والصعوبات الإدارية كما أن بعضها مختصر وبعضها عام وشامل وجانب منها يركز على ما تم فى الماضى والآخر يخطط لما سيتم مستقبلا وبالرغم من ذلك يمكن مقارنة هذه التقارير بالنسبة لمستوى عمومياتها واتجاهاتها وأهدافها العليا وليس بالنسبة لمستوى التفصيلات التنفيذية والعملية التى لم تتوفر معلومات كافية عنها فى معظم هذه التقارير.

الملامح المتشابهة:

أولا: تعكس التقارير المقدمة من الدول (أو الهيئات المشرفة على الاصلاح الإدارى فى

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

هذه الدول) إدراكا عميقاً لأثر الإدارة العامة على عمليات التنمية الشاملة وإمكانيات تنفيذ برامجها والواقع أن البعض يربط عملية نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنجاح جهود الاصلاح الإدارى وبناء قدرات إدارية حديثة.

ثانيا : تركز خطط الإصلاح الإدارى فى الدول العربية على تبسيط الإجراءات الحكومية وخاصة ما يتعلق بالخدمات العامة التى لها علاقة بالجمهور وقد يعود هذا الاهتمام الكبير لأمرين:أحدهما أن سلبية البيروقراطية العربية، وتعقيد إجراءاتها وتجاهلها لمصالح الجمهور قد وصلت إلى درجة لا يمكن تجاهلها نظراً لما يترتب عليها من آثار اقتصادية وسياسية، وثانيهما:أن التعقيدات الإدارية وعدم الكفاءة قد أصبحت عقبة أساسية فى وجه التنمية الشاملة والتغيير الاقتصادى بشكل خاص.

ثالثا : تحتل الهياكل التنظيمية مكانة الصدارة فى أنشطة الاصلاح لنفس الأسباب الموضحة فى موضع تبسيط الإجراءات الحكومية وتأمل الهيئات المسئولة عن الاصلاح الإدارى أن تحقق من خلال إعادة التنظيم فوائد كثيرة مثل تسهيل الاتصالات وتخفيض التكلفة وتبسيط الإجراءات وإرضاء الجمهور.

رابعا : تفرد معظم برامج الإصلاح أهمية خاصة لتطوير قدرات العاملين فى المنظمات الحكومية عن طريق مختلف أنواع التدريب وعن طريق الوصف، والتصنيف، والتقييم، والتحفيز، وفعاليات أخرى تهدف لرفع مستوى الكفاءات والإنجاز فى جهاز الخدمة.

خامسا : أوردت التقارير بعض الأفكار والممارسات التى تنطوى على فكر إدارى مبدع يجب أن ينال اهتماماً ودراسة لمعرفة مدى الاستفادة من هذه الأفكار على نطاقات عربية أوسع، ومن هذه الأفكار على سبيل المثال وليس الحصر:

١ - فكرة إنشاء هيئة مستقلة تتولى التفتيش الإدارى ومراقبة الأداء والسلوك الوظيفى وتحتوى هذه الفكرة على إمكانيات كبيرة لتقوية حلقات تنفيذ القرارات الإصلاحية وخاصة إن تم ربط هذه الهيئة برئاسة الدولة وبإدارتها المالية.

٢ - فكرة إنشاء مركز للمعلومات ودعم القرار بما فى ذلك تحليل البدائل المتاحة لرئيس الوزراء والوزراء واقتراح الحلول لرئاسة السلطة التنفيذية التى قد لا تملك الوقت أو الخبرة الكافية للتعامل مع العديد من المشاكل المعقدة التى تجابه المجتمع.

٣ - فكرة التركيز على البحث العلمى لإثراء المعرفة الإدارية ومكافأة من يوفرون الحلول العملية المبدعة من داخل جهاز الدولة، من

المؤسسات الأكاديمية أو من المواطنين عموما وقد تكون هذه المكافآت مادية أو معنوية مثال ذلك منح جائزة الدولة لمن يقدم أفكاراً إدارية لبحوث موضوعية أو من يتفوق فى تقديم خدمات عملية للدولة تحل مشكلة إدارية أو تعالج حاجة هامة للمجتمع.

٤ - فكرة إشراك الموظفين أنفسهم والمواطنين المتعاملين مع المؤسسات الحكومية فى مناقشة المشكلات واقتراح الحلول، وهي فكرة قل استغلالها والاستفادة منها فى أنشطة الاصلاح التي تفرض من أعلى أو من خارج الإدارات العامة وكثيراً ما تولد مقاومة أو سلبيات متنوعة.

٥ - التقييم الحقيقي والمستمر للبرامج والإنجازات وإحداث التغيير فيها على ضوء نتائج التقييم هي أفكار يذكرها الجميع ويمارسها القليلون.

٦ - لقد طرح أحد التقارير سؤالا أساسيا يجب الإجابة عليه ولا يمكن تجاهله: لماذا ظل جهاز الخدمة العامة يزداد ضعفا رغم كل المجهودات التى بذلت لاصلاحه ؟ وقد حاول آخر أن يجيب على هذا التساؤل بأمانة وموضوعية عندما أبدى ما يشبه نفاذ الصبر وقال إن التوجيهات والمقررات والمنطلقات التي وضعت في نطاق الاهتمام بالمسألة الإدارية، وبرغم صدورها حازمة وواضحة على جميع المستويات القيادية والفنية.. لم تطبق بشكل مناسب ومازالت الحاجة ماسة للتركيز على تنفيذها فى أقصر وقت.. من هذين التقريرين وخبرة الاصلاح الإدارى بشكل عام يتضح أن رسم أهداف طموحة يختلف عن مشاكل التنفيذ التى تحتاج إلى دراسات ميدانية تحليلية مبنية على معلومات موثوق بها من قبل مختصين ممارسين للإدارة العامة فى المنطقة العربية.

٧ - تجدر الإشارة هنا إلى ما ورد في بعض التقارير من رؤية واضحة وتحديدات مستنيرة وفلسفات تقدمية تعبر عن آمال وأحلام هذه المجتمعات فى حياة حرة تؤمن للمواطن وأوضاعاً اقتصادية وسياسية واجتماعية لائقة ومعبرة عن طموحات المواطن العربى الحديث، مثال ذلك:

ورد في أحد التقارير أن فكرة برنامج البناء الوطنى والاصلاح الشامل تأتي استجابة حيوية لحاجات الواقع العملي وتفاعلا مع الطموحات والتطلعات المستقبلية لشعبنا.

وورد فى تقرير آخر أن الاصلاح الإداري مرهون بتوفر أنظمة إدارية تمكن موظفيها من أداء واجباتهم وقيادات إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات.

وبوجه عام يتضح من تجارب عدة دول عربية أنها طرقت باب الإصلاح الإدارى عن طريق تغييرات إجرائية تنظيمية تدريبية مع الوصف والتصنيف للوظائف، وتقييم وتحفيز الجهاز الإداري، وهي كلها أساليب جزئية في التطوير الإداري لا تعكس استراتيجية شاملة ومتكاملة تستهدف تعديلات هيكلية في النظم الحالية.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإداري ودعم نظام الإدارة المحلية

ولذلك فمن الضروري في المراحل المقبلة التركيز على المخرجات والنتائج بما في ذلك الأداء والعقبات التي تقف في سبيله والمستويات المطلوب الوصول إليها في الأداء والإنتاج وقياس الأداء وأثر هذا الأداء على التنمية الاقتصادية ووسائل تحسين مستويات الأداء والإنتاج في مؤسسات الدولة، فهذه كلها مواضيع مترابطة وتستحق اهتماماً أكبر في سلم أولويات الاصلاح الإداري أكثر مما خصص لها في الماضي.

وأخيراً يجب أن يقود الاهتمام بالأداء إلى محاولات جدية للاستفادة من خبرات ومعارف يقومون بهذا الأداء كالحلقة الأولى والأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية، لذا لابد من إجراء تحول جذري في الممارسات السابقة لعمليات الإصلاح الإداري بحيث تتوفر الوسائل فشراك العاملين بأجهزة الدوائر الحكومية في عمليات البحث عن الحلول وحتى يمكن الاستفادة من خبرات الإداريين لابد من تذويب السلطة المركزية بحيث تعطي الصلاحيات الكافية للمستويات ذات الأثر المباشر علي الأداء - أي اللامركزية - وحيثما أمكن يجب الأخذ برأي المواطن المتعامل مع أجهزة الإدارة والمستفيد من خدماتها في التعليم والصحة والأمن والمواصلات وغيرها هذه التغييرات ليست سهلة التحقيق وهي تثير الكثير من العقبات والتساؤلات المؤسسية ولكن تجاهلها سيكون علي حساب الاصلاح الجوهري الذى تسعى له معظم الإدارات في الدول العربية.

المركزية واللامركزية

مما لاشك فيه أن هناك تزايداً مستمراً في حجم النشاط الاقتصادي وتبع ذلك تغيرات اجتماعية نتج عنها اتساع مجالات العمل للحكومة المركزية وأصبح من الضروري تنسيق العمل بين الحكومة المركزية ووحدات الإدارة المحلية واتجهت الدول لتوزيع الصلاحيات والاختصاصات بين أجهزتها المختلفة ضمانا لحسن استخدام مواردها وسعيا وراء تحقيق أعلى مستوى للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

وأصبحت المشكلة اليوم هى مشكلة اختيار أفضل الأساليب الإدارية التى تؤدى إلى تحقيق معدلات النمو المنشودة وتوظيف أفضل لموارد الدولة والمعادلة الصعبة التى تواجه الدولة وتحاول حلها وتحديد ما هي الاختصاصات التى تؤدى مركزيا وأيها يعهد بها إلى الوحدات المحلية وفى ذات الوقت تحقيق التوازن بين مسئولية الدولة عن الرقابة

والإشراف والتوجيه وعبء الخدمات وتطلعات الجماهير أيضا للمشاركة الشعبية فى الإدارة المحلية وحتى يمكننا الحكم على الأمور بموضوعية يجب أولا أن نتعرف على النظم الإدارية المعروفة لاختيار ما يتناسب مع ظروفنا.

أولا: نظام المركزية:

يقصد به تجميع السلطة فى يد هيئة رئاسية واحدة وقد تكون المركزية سياسية أو اقتصادية أو إدارية وما يهمنا هنا الحديث عن المركزية الإدارية وهي تعني تجميع أوجه النشاط الإدارى في يد السلطة التنفيذية الحكومة وفروعها فى الأقاليم ويندرج تحت هذا المفهوم مفهومان آخران للمركزية حسب تفاوت درجات المركزية وهما:

التركيز الإدارى:

يقصد به تركيز السلطة الإدارية بشكل كامل في يد الحكومة المركزية المتمركزة فى العاصمة دون أن يكون هناك تفويض لممثلى الحكومة في الأقاليم.

عدم التركيز الإدارى:

يقصد به منح الممثلين والمرءوسين للحكومة المركزية في الأقاليم صلاحية ممارسة اختصاصات السلطة المركزية في حدود التفويض الممنوح لهم على أن يظل القرار النهائي في يد السلطة المركزية وهذا النظام كصورة من صور المركزية الإدارية فرضها اتساع حجم النشاط الإدارى للسلطة المركزية على نحو استحال معه تركيز هذه السلطة فى يد الوزير المختص.

ويمكن اعتباره صورة مخففة من المركزية الإدارية فرضها الواقع العملى ويعتبر الفقه الإدارى نظام عدم التركيز الإدارى خطوة تمهيدية للانتقال إلى نظام اللامركزية الإدارية، وأسلوب عدم التركيز بتعريفه هنا يمكن أن يقوم فى النظام المركزى والنظام اللامركزى والفرق الوحيد أنه فى النظام المركزى تكون صلاحية ممارسة اختصاصات السلطة المركزية فى الأقاليم عن طريق التفويض كما سبقت الإشارة إليه.

أما فى النظام اللامركزى فتكون تلك الصلاحية عن طريق النقل.

ثانيا: نظام اللامركزية:

يقصد به أن يعهد إلى الوحدات المحلية بحرية اتخاذ القرار وتتمتع تلك الوحدات بنوع من الاستقلال تجاه الحكومة المركزية يتمثل في تمتعها بالشخصية المعنوية وعدم ارتباطها بالحكومة المركزية بالتبعية المطلقة وإنما تخضع فقط للرقابة والإشراف الإدارى من جانب تلك الحكومة.

وهذا يعني أن الوحدات المحلية مستقلة عن الحكومة المركزية في ممارسة الخدمات ذات الطابع المحلي إلى جانب أنها وحدة مركزية تمارس مهام كبيرة ذات طابع قومي.

وفيما يلي استعراض لمزايا وعيوب كلا من النظامين المركزي واللامركزي.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

مزايا المركزية:

× السلطة المركزية تمسك زمام الأمور وتتولى بنفسها تنفيذ أكثر المهام بقصد إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية (وهذا يحدث غالبا بالبلاد النامية).

× سياسة عامة تطبق على كل المصالح الحكومية ويرأسها قيادات على مستوى عال من الكفاءة.

× إطار قانونى موحد لجميع العاملين ينفذ العمل على أساسه.

× تأمين القيام بالأبحاث العلمية.

× تحقيق التدابير اللازمة للتنمية الاجتماعية.

× تنفيذ المشروعات الضخمة الكبيرة والتى تحتاج لتمويل ضخم.

عيوب المركزية:

× تشتيت جهود السلطة المركزية مما يساعد على زيادة الأعباء وبطء الإنجاز.

× تطبيق بعض الأنظمة النافذة في الوقت الذى طرأت فيه ظروف تجعلها غير قابلة للتطبيق.

× لا تسمح بالمرونة في مواجهة المشاكل وأداء الخدمات مما يعوق التنمية.

× عدم الإدراك الحقيقى لاحتياجات ومطالب كل إقليم.

× عدم المشاركة الشعبية فى تنفيذ الخطط والبرامج يولد الإحساس بالسلبية وضعف الانتماء لدى المواطنين.

× عدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالأقاليم.

× تفشى ظاهرة البيروقراطية وسلبياتها مما يؤثر على التنمية.

× لا تصلح غالبا لتنفيذ الخطط والبرامج الصغيرة على المستوى القومى.

مزايا اللامركزية:

× تخفيف الأعباء عن الحكومة المركزية مما يجعل الإدارة أكثر حيوية ونشاطاً.

× يسمح بالمرونة فى مواجهة المشاكل والتخلى عن البيروقراطية.

× يساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالمحليات والعمل على تنميتها.

× تقوية الشعور بالحماس فى نفوس المواطنين وبث روح الانتماء والسعى للاشتغال بالمسائل العامة من خلال إدراك أهمية المشاركة فى التنمية.

× تخفيف العبء عن السلطة المركزية بحيث توجه عنايتها للقضايا القومية.

× المجالس التى يختار أعضاؤها من نفس الأقاليم تكون أقدر على التعرف على حاجات الإقليم وإدارة خدماته.

عيوب اللامركزية:

× استقلال الوحدات الإدارية المختلفة وذلك

بإدارة شئونها بنفسها قد يلحق بعض الأضرار بالوحدة السياسية والإدارية بالبلاد فقد تعمد السلطات المحلية منافسة السلطة المركزية وتفضيل المصالح المحلية عن القومية.

× لا تصلح اللامركزية لتنفيذ المشروعات الكبرى التى تهدف إلى التنمية الشاملة.

× نقل الاختصاص من السلطة المركزية قد يكون من عوامل التجزئة فى حالة عدم التنسيق بين الوحدات المحلية.

× عدم كفاية الموارد المالية للمحليات للقيام بمسئولياتها.

× قد تفشل اللامركزية عند عدم تهيئة الظروف بسبب نقص الأجهزة الإدارية. نقص الوسائل. سوء التنظيم. بعض الانحرافات.

× تفتقد أحيانا الإدارات المحلية للكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة المشروعات.

ومن خلال ما سبق نرى أن العبرة فى نجاح أى نظام ليس فى شكل التنظيم المتبع بقدر التطبيق العملى للنظام الذى يجب أن تبرز فيه قدرات معينة تعد فى النهاية محددات أساسية لنجاح النظام.

ولو نظرنا لنظام اللامركزية نجد أنه يجب أن تكون هناك محددات وأهداف لنجاحه تتمثل فى:

× النجاح فى تحقيق قدر مناسب من المشاركة الشعبية.

× النجاح فى عزل التأثير السلبى والضار للبيروقراطية.

× النجاح فى توفير موارد محلية حقيقية بكافة السبل وبشكل مستمر.

× النجاح فى تنسيق علاقات الوحدات المحلية بالحكومة المركزية.

× تنمية كوادر بشرية للعمل فى المحليات.

× الرعاية والتعاطف من جانب الحكومة المركزية لخطط ومشروعات المحليات.

وهذا يعنى أن النظام المحلى يمكن أن يحقق النجاح من خلال التعاون الفعال بين ثلاثة عناصر هامة للنظام.

× الحكومة المركزية وأجهزتها الإدارية.

× المحليات.

× المواطن المشارك.

وفى إطار هذه العلاقة تظهر السياسة العامة للحكومة المركزية كأهم منظم لذلك النظام. وأكثر ما تكون الاعتبارات السابقة ذات أهمية فى البلدان النامية والتى تعد مشكلة التنمية المحلية من أهم المشكلات التى تواجهها وتكون سياسة اللامركزية أهم وسائل تلك التنمية.

وقد تباينت الآراء واختلفت الرؤى حول الأخذ بأى النظامين المركزى أو اللامركزى أفضل أو الدمج بينهما.

ولكن يمكن القول أن النظام المتبع يتغير تبعا لتغير الظروف فى كل دولة ولذلك فهو ليس من المسائل التى تحل دفعة واحدة فى وقت واحد بل يجب تهيئة الظروف لتطبيق النظام المناسب.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الإدارة المحلية بالدول العربية

فيما يلى مقارنة لنظام الإدارة المحلية فى عدد من الدول العربية:

المملكة العربية السعودية

يتكون نظام الإدارة المحلية فى المملكة العربية السعودية من نظامين متوازيين هما:

أولا : نظام الامارات. المقاطعات. حيث تنقسم المملكة إلى مناطق تسمى كل منطقة إمارة ويرأس كل إمارة أمير، وتنقسم المنطقة إلى مناطق فرعية أو إمارات فرعية يرأس كل منها أيضا أمير، وينظم الإمارات نظام الإمارات الصادر فى محرم سنة ١٣٥٩ هـ.

وقد صدر نظام المقاطعات تطويرا لنظام الإمارات وقد أدى صدوره إلى إحداث تعديلات أساسية فى تعدد الامارات. المقاطعات. وحدوده وصلاحيات رؤسائها والتقسيمات الفرعية للمقاطعات.

وعموما فإن مرجع الإمارة هو سمو وزير الداخلية.

ثانيا: نظام البلديات والقرى: حيث تضم كل إمارة أو منطقة عددا من البلديات يرأس كل منها رئيس بلدية ومرجع رئيس البلدية هو سمو وزير الشئون البلدية والقروية، وينظم البلديات نظام إمارة العاصمة والبلديات الصادر فى ١٣٥٧/٧/٣٠ هـ.

أولا: نظام الإمارات:

تنقسم أراضي المملكة إلى مناطق تسمى كل منها منارة ويرأس كل منطقة أمير، وهذه المناطق هي:

١ - المنطقة الوسطى وأهم مدنها (الرياض، بريدة، حائل.

٢ - المنطقة الغربية وأهم مدنها (مكة المكرمة، المدينة المنورة، جدة).

٣ - المنطقة الشرقية وأهم مدنها (الدمام، القطيف، الخبر).

٤ - المنطقة الجنوبية وأهم مدنها (أبها، جيزان، نجران).

٥ - المنطقة الشمالية وأهم مدنها (سكاكا، عرعر، القريات).

وتنقسم كل منطقة إلى مناطق فرعية أصغر ويرأس كل منطقة فرعية حاكم إداري يسمى أيضا أميراً وإلى جانب أمير المنطقة يوجد بكل منطقة مجلس إداري منتخب.

ثم صدر نظام المقاطعات تطويراً لنظام الامارات ويقضي بأن تقسم المملكة إلى مقاطعات يراعي في تحديدها الاعتبارات الجغرافية وعدد السكان وظروف البيئة ومقتضيات الأمن وطرق المواصلات

وتقسم كل مقاطعة إلى مناطق وتضم الملطقة مدينة أو أكثر أو قرية وعددا من القرى المجاورة لها أو المرتبطة بها وتنقسم كل منطقة إلى مراكز ويجوز أن يضم المركز

مـديـنـة أو مجمـوعـة مـن الـقـرى المجاورة أو المترابطة.

وتعتبر المقاطعات فى ممارسة صلاحياتها المحلية أشخاصا معنوية وتمثلها فى هذا الخصوص مجالس المقاطعات، ويعين لكل مقاطعة حاكم يكون الرئيس الإدارى للمقاطعة ويمثل الحكومة فيها ويرشحه وزير الداخلية ويتم تعيينه بأمر ملكى بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء ويعين للحاكم وكيل يعاونه فى أعماله ويقوم مقامه عند غيابه ويكون مسئولا أمامه ويتولى وكيل الحاكم المهام المقررة فى هذا النظام للمحافظ وذلك فى المحافظة الشاملة لمقر المقاطعة الرئيسى.

هذا ويعين لكل منطقة محافظ ولكل مركز رئيس

١ - اختصاصات الحاكم الإدارى:

يتولى الحاكم الإدارى الاختصاصات التالية:

١. تنفيذ الأحكام الشرعية.

٢. المحافظة على الأمن والنظام.

٣. النهوض بالتعليم.

٤. العناية بشئون الزراعة والرى والمواصلات والعمل والتجارة والصناعة وغيرها مما تمارسه المرافق العامة فى المقاطعة.

٥. كفالة حقوق الأفراد والمحافظة على أموال الدولة وأملاكها.

٦. التعاون مع مجلس المقاطعة ومع مندوبى الوزارات على وقاية الصحة العامة ورفع مستوى الخدمات الطبية.

ويمارس المحافظون ورؤساء المراكز نفس الاختصاصات كل فى نطاق منطقته.

٢ - مجالس المقاطعات:

أوجب نظام المقاطعات وجود مجلس بكل مقاطعة يسمى مجلس المقاطعة.

(أ) تكوين المجلس:

يتكون مجلس المقاطعة من حاكم المقاطعة رئيسا وينوب عنه وكيل الحاكم ومن أعضاء لا يزيد عددهم على ٣٠ عضوا يختارون من بين سكان المقاطعة بقرار من مجلس الوزراء بناء على ترشيح من وزير الداخلية ومن بينهم ممثلون للوزارات التى تتصل أعمالها بصلاحيات المقاطعة.

(ب) مدة المجلس:

مدة مجلس المقاطعة سنتان تقبل التجديد بقرار من مجلس الوزراء، ويجوز لمجلس الوزراء زيادة المدة كما يجوز إعادة اختيار العضو بعد انتهاء عضويته.

(ج) شروط العضوية:

يشترط فى العضو:

١. الا تقل السن عن ٣٥ سنة.

٢. أن يكون سعودى الجنسية.

٣. أن يكون مقيما فى المقاطعة إقامة عادية.

٤. أن يكون منتميا للمقاطعة وذا صلة بها كأن يكون من أصحاب الأملاك فيها أو يمارس عملا أو مهنة تعتبر مورداً لرزقه.

٥. أن يحسن القراءة والكتابة.

٦. أن يكون حسن السير والسلوك.

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

(د) صلاحيات واختصاصات مجلس المقاطعة:

فى مجال الشئون البلدية:

١. التعاون مع البلديات على تنفيذ اختصاصها بالنسبة للمقاطعة.

٢. اقتراح ما يراه مناسبا لتحسين وضع المقاطعة فيما يتعلق بالشئون البلدية.

٣. إعانة المجالس البلدية على أداء الخدمات المنوطة بها.

٤. اقتراح إنشاء مجالس بلدية جديدة فى نطاق المقاطعة أو تعديل مقار المجالس القائمة.

كما يعتبر أول تنظيم للبلديات فى المملكة ذلك الذى ورد ضمن التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية وقد صدرت هذه التعليمات بمقتضى مرسوم ملكى بتاريخ ٢١ صفر سنة ١٣٤٥ هـ.

وقد اختص القسم الثامن من هذه التعليمات بالمجالس العمومية البلدية واختص القسم التاسع بلجان الإدارة فى البلديات وقد وردت بهذه التعليمات نظم للموضوعات التالية:

١ - تشكيل مجلس عمومى بلدى فى كل من مكة المكرمة وجدة والمدينة.

٢ - اجتماعات المجلس العمومى فى كل من هذه البلديات.

٣ - أسلوب التصديق على قرارات المجالس.

٤ - تشكيل أمانات البلديات.

وفى عام ١٣٤٦ هـ.. صدر نظام دائرة البلدية، وبمقتضى هذا النظام شكلت دائرة بلدية واحدة ضمت مكة ومنى والشهداء.

وقد أطلق على دائرة بلدية مكة ومنى والشهداء 'أمانة العاصمة' نظراً لمكانة مكة المكرمة كعاصمة روحية للعالم الاسلامى.

وفى عام ١٣٥٧ هـ.. صدر أول نظام مستقل للبلديات وهو النظام العام لأمانة العاصمة والبلديات فى المملكة الصادر بالأمر السامى رقم ٨٧٣٣ بتاريخ ١٣٥٧/٧/٣٠ هـ وقد ألغى هذا النظام ما يتعارض معه من أنظمة سابقة.

وما يزال نظام أمانة العاصمة والبلديات الصادر فى عام ١٣٥٧ هـ.. معمولا به حتى الآن وإن كانت قد لحقته العديد من التعديلات.

أما القرى فيتم تقديم الخدمات إليها من قبل الامارة التابعة لها والبلديات القريبة منها، وتحت البحث لدى المسئولين الآن مشروع متكامل لنظام إدارة القرى سوف نشير فيما بعد لملامحه الأساسية.

كما تم تطوير هذا النظام بإنشاء وزارة الشئون البلدية والقروية

قضى قرار مجلس الوزراء رقم ٥١٧ بتاريخ ١٣٨٢/٩/١٥ هـ بتحويل إدارة البلديات بوزارة الداخلية إلى وكالة للوزارة باسم وكالة وزارة

الداخلية لشئون البلديات لتشرف على شئون البلديات من حيث التخطيط والتوجيه والرقابة.

وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم أ/٢٣٦ بتاريخ ٨/١٠/٩٥ هـ الموافق ١٣/١٠/١٩٧٥ الذى قضى بتحويل وكالة وزارة الداخلية لشئون البلديات إلى وزارة الشئون البلدية والقروية وتختص الوزارة بما يلى:

اختصاصات الوزارة:

١ - القيام بالبحوث والدراسات الإدارية والفنية اللازمة لتطوير خدمات البلديات ومصالح المياه والمجارى.

٢ - رسم خطوط ميزانيات البلديات ومصالح المياه ومساعدتها على اعدادها ووضع ميزانية شاملة لبلديات المملكة ترفع لوزارة المالية والاقتصاد الوطنى كل عام.

٣ - اعداد مشاريع الأنظمة التى تحتاج إليها البلديات ومصالح المياه والمجارى.

٤ - اعداد المخططات الارشادية والنهائية للمدن والمناطق والمخططات التفصيلية للأراضى المعدة للبناء ووضع خطوط التنظيم وتحديد طريقة البناء.

٥ - المساهمة فى تحسين خدمات الصحة الوقائية عن طريق تطوير خدمات صحة البيئة فى البلديات.

٦ - تنمية موارد البلديات وتحسين جباياتها.

٧ - مساعدة البلديات فى تنظيم الحرف والمهن.

٨ - الاشراف على انتخابات المجالس البلدية وتصديق قراراتها.

٩ - رسم سياسة تنمية الخدمات البلدية.

١٠ - اعداد دراسات المشاريع التى لا تستطيع البلدية القيام بها والاشراف على تنفيذها.

١١ - توحيد البلديات فى حل مشاكل الأراضى ونزع الملكية.

التنظيم الإدارى لوزارة الشئون البلدية والقروية:

نعرض فيما يلى للتنظيم الإدارى للوزارة طبقا لقرار سمو الوزير رقم ٤/٧١١٩ فى ٢٤/١٢/١٣٩٥ هـ والتعديلات التى لحقت به. وقد تم استكمال نظام الإدارة المحلية بالمملكة على النحو التالى:

١ - عدد خمس أمانات للمدن الكبرى.

٢ - البلديات وقد تم وضع انماط تنظيمية متدرجة ما بين بلدية صغيرة وبلدية فئة (ب) وبلدية فئة (أ) كما هو موضح بالخرائط المرفقة.

ولعل الإجراء الأخير الذى أخذت به المملكة بإجراء الانتخابات المحلية يعد تدعيما لتطبيق نظام الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية فى إدارة ورقابة تلك الوحدات.

دولة قطر

كما هو معلوم فإن أى نظام فى الحكم وإدارته الداخلية والمحلية لابد أن تكون له خلفيات وبالتالى تتأثر أجهزة الدولة وإدارتها تبعا لذلك، لتقاربه والتصاقه بنسج الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مع

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

ارتباطه ارتباطا وثيقا بعادات وتقاليد المواطنين، لقد اجتازت قطر تاريخيا مراحل متعددة، حيث تسابقت أمم كثيرة لبسط نفوذها عليها، لما تتمتع به من موقع جغرافى وتجارى بين الشرق والغرب، ولذلك مرت الإدارة المحلية بأطوار ومراحل مختلفة لها أثر على المواطنين، كما كان للمواطنين أثر عليها، لقد كانت السلطة العليا فى يد المستعمرين على اختلاف أجناسهم وفتراتهم، أما الأمر والنهى فى السلطة الداخلية للبلاد فكان يمارسه أهل قطر فى شخصيات زعمائها وأسرها الكبيرة كل فى محيطه الجغرافى متمثلا فى النظام الإدارى القبلى كضرب من ضروب الحكم المحلى والإدارات المحلية، عرف هذا النظام التقليدى الموروث فى كثير من الأمم ناهيك عن الأمة العربية التى اشتهرت وما زالت بحكم القبيلة كنظام مستمد أساسا من حياة التقاليد والعادات فى القبيلة وفروعها وأسرها وعائلاتها ووحداتها الصغيرة سواء كانت رعوية متجولة أو زراعية شبه مستقرة، ونظام كهذا لا يوجد به شىء مكتوب أو تشريع من قوانين وصلاحيات ومسئوليات، ولكنه فى محتواه ومعناه مندوبون يكونون حلقة الوصل بين الحاكم والمواطنين وهو بالتالى يمارس نيابة عن الحاكم الشئون المحلية الخاصة بالخدمات المحلية ومشاكل الأراضى والمراعى والزراعة والصيد والبناء والنظافة العامة والنظام العام والأمن وفض المنازعات المحلية بين الناس، ونتيجة للتطور الطبيعى والعمرانى ونتيجة لحاجة الناس للمزيد من الخدمات الصحية ولتحديث هذه الإدارات المحلية كان لابد من خلق أجهزة شعبية وديموقراطية لها شخصياتها الاعتبارية والمعنوية لتدبير الشئون المحلية والخدمات المحلية الخاصة بهم وتحسين تلك الخدمات بطريقة تواكب تطلعات المواطن ورفع مستواه الصحى والمعيشى، هذا بالإضافة إلى اشتراك المواطنين أنفسهم عن طريق من يختارون من أعضاء فى التشريع والمراقبة والمحاسبة لأجهزة التنفيذ التى تقوم بالأداء اليومى لتلك الخدمات.

أنشئت لذلك أول بلدية لقطر عام ١٩٦٣ لتحل محل الإدارات المحلية الأهلية بكل دولة قطر، حيث كانت تباشر بلدية قطر كل المسئوليات للإدارات المحلية فى كل أنحاء قطر.

بدأت بلدية قطر بالصلاحيات التالية بموجب قانون رقم (١١) عام ١٩٦٣ كشخصية معنوية وتعتبر من المؤسسات العامة ومن أهدافها تقدم قطر عمرانيا وصحيا بخير الوسائل لذلك فى اطار الصلاحيات التالية:

١ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالصحة العامة.

٢ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالأراضى

وتقسيمها والطرق.

٣ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالمحال العمومية والمحال المقلقة للراحة والمضرة بالصحة.

٤ - مراقبة تنفيذ الأنظمة المتعلقة بالمجارى والمياه والإنارة.

٥ - الإشراف على تنفيذ إنشاء الشوارع والميادين والمتنزهات العامة وكل ما من شأنه أن يكفل تجميل المدن وتحسين مرافقها.

٦ - الإشراف على الأسواق العامة والمزارع والتدابير الخاصة بتنظيم حركة المرور بالتعاون مع وزارة الداخلية.

٧ - مراقبة إصدار الأثقال والموازين وتوحيدها.

٨ - إبداء الرأى فى شأن أى مشروع يتصل بالتزام أو احتكار، موضوعة استغلال مرفق عام.

٩ - النظر فى الاقتراحات التى تقدم من الدوائر الحكومية فى أى شأن من شئون المجلس والتقدم للحكومة باقتراحات فى المسائل التى تدخل فى اختصاصاته.

١٠ - مناقشة مشروع الميزانية التابعة للبلدية للسنة المالية الجديدة وإقراره ومناقشة الحساب الختامى للسنة المالية المنتهية وإقراره.

١١ - وضع لوائحها الداخلية.

١٢- تشرف البلدية على صفقات التوريد والأشغال العامة المتعلقة بالبلدية، ودفع البنود التى تترتب حقوقها والتزامات للبلدية والتزامات عليها فى حدود ما تقضى به لائحتها الداخلية.

١٣ - تشارك البلدية فى شئون السلع التموينية ووضع التسعيرة الإجبارية للسلع.

١٤ - تشترك البلدية فى عدة لجان تنفيذية وتنسيقيه أو أى لجنة أخرى لأى غرض عام يستوجب اشتراكها، ومنذ عام ١٩٦٣ صدرت قوانين كثيرة تنظم وتفصل سير وأعمال البلدية وتحدد طريقة تكوينها وانتخاباتها وممارسة صلاحياتها وعلاقاتها مع أجهزة الدولة المختلفة وهى بمثابة تفصيلات دقيقة كان لابد منها كنتيجة للتطور فى خدماتها وأدائها وأهدافها وأقسامها الداخلية.

× فى عام ١٩٦٣ صدر قانون رقم (١٥) لسنة ٦٣ بتعديل بعض أحكام القانون رقم (١١) لسنة ٦٣ بتنظيم بلدية قطر وتحديد عضوية البلدية.

وتوالت التعديلات التشريعية حتى عام ١٩٧٢ صدر قانون يوضح اختصاصات وزارة الشئون البلدية وجميعها سلطات إشرافية تنسيقية للمراقبة والمحاسبة لأجهزة البلديات التنفيذية وإدارتها.

وأهم صلاحيات هذه الوزارة هو التخطيط العام للمدن، ويحدث ذلك وغيره بالتعاون مع البلديات وأحيانا مع البلديات والوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى المختصة، وإذا حددنا وضع الوزارة وأنها جهاز مركزى تابع للحكومة المركزية فإن البلديات هى الإطار الوحيد الذى يقوم كإدارات محلية، مقام

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الحكم المحلى بالبلاد، ولا توجد طبقة أخرى أعلى منه أو أدنى منه، الإدارات المحلية هى بلديات للمدن فى كل أنحاء قطر لا يربطها بشىء فوقى سوى وزارة الشئون البلدية، وهى قواعد لا توجد لها قواعد أدنى منها، وجميعها لها حق العمل والممارسة ونفس الصلاحيات التى تمارسها الدوحة. قطر سابقا ـ الأم متى كان ذلك مسكنا وعمليا، تربط هذه الإدارات مع وزارة الشئون البلدية ومع بعضها البعض ومع بقية أجهزة الإدارات المركزية، علاقات أفقية وعمودية متعددة تسهل بها معاملات المواطنين، وتوضح المعالم لكل اختصاص وصلاحيات للعاملين بهذه البلديات.

تقوم البلديات بخدمات محدودة وكذلك الإشراف على مشاريع إنمائية عمرانية مكملة للخدمات التى تقدمها للمواطنين، وتقوم الحكومة المركزية وإداراتها الأخرى ببعض الخدمات فى مجالات أخرى، نخلص من ذلك إلى أن البلديات فى قطر

دولة الكويت

نصت المادة الثانية من القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٢ على أن يشكل المجلس البلدى من عشرة أعضاء منتخبين وفقا لأحكام قانون انتخاب أعضاء مجلس الأمة يعينون بمرسوم.

كما نصت المادة الثالثة من القانون المذكور على أن ينتخب المجلس فى أول جلسة يعقدها من بين أعضائها رئيسا للبلدية ونائبا للرئيس ويكون انتخاب الرئيس ونائبه لمدة سنتين فى حين أن مدة العضوية فى المجلس أربع سنوات، ويكون رئيس البلدية بحكم وظيفته رئيسا للمجلس البلدى ورئيس الجهاز التنفيذى للبلدية يقوم بتنفيذ قرارات المجلس وإدارة أقسام البلدية المختلفة أمام الجهات الحكومية وأمام القضاء وصلات البلدية مع الغير ويشرف على جميع أعمال الجهاز التنفيذى.

أما عن شروط الترشيح لعضوية المجلس البلدى فهى نفس شروط العضوية لمجلس الأمة وهذه الشروط هى:

١ - أن يكون المرشح كويتى الجنسية بصفة أصلية وفقا للقانون.

٢ - أن تتوافر فيه شروط الناخب وفقا لأحكام قانون الانتخاب.

٣ - الا تقل سنه يوم الانتخاب عن ثلاثين سنة ميلادية.

وتسقط العضوية عن العضو منتخبا كان أو معينا اذا فقد أحد شروط العضوية المنصوص عليها فى القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٢ أو تبين فاقدها قبل انتخابه أو تعيينه.

اختصاصات وسلطات المجلس البلدى

يختص المجلس البلدى بالمسائل التالية:

١ - مراقبة تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالصحة العامة والتنظيم والمبانى ونزع الملكية والاستيلاء المؤقت للمنفعة العامة وتقسيم الأراضى والمحلات العامة والمقلقة للراحة والمضرة بالصحة، والباعة المتجولين، وإصدار التراخيص الخاصة بذلك.

٢ - تقرير المشروعات ومواقعها فى شئون العمران وتجميل المدن والقرى والجزر والطرق والشوارع والميادين وتوسيعها والمجارى والحدائق والتشجير ونظم الاعلانات.

٣ - تقرير المنفعة العامة وفقا للأوضاع التى يقررها قانون نزع الملكية.

٤ - تقرير إنشاء المزارع والأسواق والمرافق ووضع النظم لها.

٥ - تقرير توزيع قسائم السكن والمناطق الصناعية والزراعية وتسمية الأحياء والشوارع ووضع النظم الخاصة بالمواصلات الداخلية وإبداء الرأى مقدما فى كل التزام أو احتكار لاستغلال مرفق عام.

٦ - الاشراف على صفقات التوريد والأشغال المتعلقة بالبلدية.

٧ - مناقشة ميزانية السنة المالية الجديدة والحساب الختامى للسنة المنتهية.

٨ - النظر فى الاقتراحات التى تقدمها الحكومة أو أحد أعضائها فى شأن من شئون البلدية ووضع اللوائح الخاصة بالنظم الداخلية للبلدية والمجلس البلدى، ووضع المخصصات الهيكلية العامة ومخططات المناطق واستحداث وتنظيم المناطق السكنية والتجارية والصناعية وتوزيع وتنظيم القطع التنظيمية والقواعد والإجراءات الخاصة ببيع واستغلال ومبادلة العقارات العائدة للدولة.

٩ - اقتراح خطوط تحديد الأراضى الأميرية.

١٠ - وضع النظم الخاصة بالوقاية من تلوث البيئة وتنظيم رخص البناء والمكاتب الهندسية.

السلطة التنفيذية المحلية

رئيس البلدية هو رئيس الجهاز التنفيذى حيث يقوم بتنفيذ قرارات المجلس وإدارة أقسام البلدية المختلفة وتمثيل البلدية أمام الجهات الحكومية والقضاء وفى المقابلات الرسمية وفى صلات البلدية مع الغير.

ويشرف على جميع أعمال الجهاز التنفيذى ويصدر اللوائح الخاصة بالنظم الداخلية لشئون البلدية التى يقرها المجلس البلدى، كما يأمر بالصرف فى حدود الميزانية.

كما يجوز للرئيس أن يعهد ببعض اختصاصاته الإدارية والمالية الى مدير البلدية يباشرها تحت إشرافه، ويكون تعيين مدير البلدية بمرسوم بناء على ترشيح رئيس البلدية، ويقدم مدير البلدية إلى رئيس البلدية خلال الشهرين الأولين من كل سنة مالية تقريراً عن أعمال البلدية خلال السنة السابقة ويعرضه على المجلس البلدى.

التمويل المالى

إن دراسة أرقام ميزانية البلدية منذ تأسيسها إلى الآن يعكس لنا صورة واضحة عن الجهد

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الكبير الذى بذله الآباء فى سبيل خدمة الكويت، وأن دراسة مقارنة لهذه الأرقام تؤكد لنا هذه الصورة، فقد بلغت إيرادات البلدية خلال عامها الأول (عام ١٩٣٠) مبلغ ٢٢٥٧ ديناراً فى حين بلغت المصروفات ٢٢٤٥ ديناراً كويتيا، وقد تدرجت ميزانية البلدية وإزدادت سنة بعد سنة منذ عام ١٩٣٠ ففى عام ١٩٤٧ أى بعد سبعة عشر عاماً من تأسيس البلدية كانت ميزانيتها فى حدود ٣٤٠٤١ دينارا، وخلال عامين تاليين أى فى عام ١٩٤٩ ارتفعت الواردات لتقارب ٤٤٩٦٧ ديناراً فى حين بلغت المصروفات لهذا العام ٢٠٤١٥٢ دينارا كويتيا. أما فى عام ١٩٧٣/١٩٧٤ فقد بلغت مصروفات البلدية ضمن الباب الأول والثانى من ميزانية ١٢,٥٥٩,١٧٠ ديناراً كويتيا.

وفيما يلى توضيح للموارد الذاتية والمصادر التمولية الأخرى وميزانية الإدارة المحلية:

الموارد الذاتية:

١ - رسوم اجازات صحية.

٢ - رسوم مرافق (نقل المذبوحات ـ كنس البالوعات ـ تعبئة المطفآت)

٣ - رسوم مناقصات ومزايدات.

٤ - بيع مخلفات الذبائح والمخلفات الفارغة والسيارات القديمة والأشياء المستهلكة.

٥ - غرامات وجزاءات (مخالفات البناء ـ مخالفات الشئون الصحية ـ غرامات التأخير فى تنفيذ العقود).

المصادر التمويلية الأخرى:

التعويض من الميزانية العامة للدولة.

موازنات وحدات الإدارة:

البلدية فى الكويت إدارة مركزية على المستوى العام للدولة ولا تنقسم إلى وحدات محلية، وتمويلها موازنة واحدة تنقسم إلى بابين (المرتبات والأجور، المصروفات العامة)، بالإضافة إلى ميزانية المشروعات الانشائية التى تشرف على تنفيذها البلدية والمعتمدة بالباب الثالث بالميزانية العامة للدولة، والباب الرابع باب الاستهلاكات، ويتم اعدادها من قبل قسم الميزانية بالبلدية بناء على طلبات الإدارات المختلفة، وتعتمد الميزانية من مجلس الأمة بعد اقرارها من مجلس الوزراء وتصدر بمرسوم أميرى، ويتم تنفيذها بناء على توجيهات مدير البلدية العامة، وتتم الرقابة على الميزانية بمعرفة ديوان المحاسبة.

جمهورية مصر العربية

لقد مرت الوحدات المحلية بمختلف مستوياتها بتطورات ومراحل متعددة وتتشابه كل المراحل فى خاصية أساسية تتمثل فى إصرار الحكومة المركزية على إيجاد صيغة عملية لزيادة التوسع فى لامركزية الحكم المحلى واللامركزية الإدارية وهو الأمر الذى

تكشف بإقرار مجموعة التعديلات التى أدخلت على القوانين المتلاحقة.

التطورات التاريخية التى مر بها نظام الإدارة المحلية : (فى الفترة من ١٩٠٩ حتى ١٩٩٠)

المرحلة الأولى: (١٩٠٩ - ١٩٥٩)

بدأت هذه المرحلة بصدور القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٠٩ الذى أعطى لمجالس المديريات الشخصية المعنوية ومنحها بعض الاختصاصات فأوجد هذا القانون نوعا من اللامركزية فى مصر لأول مرة - هذه المجالس أنشأها دستور الاحتلال الصادر فى أول مايو ١٨٨٣.

× أنشئت مجالس المديريات عام ١٨٨٣ وهى بمثابة اللبنة الأولى فى نظام الإدارة المحلية والمتضمنة إنشاء مجلس شورى القوانين وجمعية عمومية وكذلك مجلس منتخب من كل مديرية يختار أعضاؤه بالانتخاب ويتراوح عددهم ما بين ثلاثة وثمانية أعضاء حسب أهمية المديرية.

× عام ١٨٩٠ انشىء مجلس بلدى فى مدينة الإسكندرية باشتراك الأجانب المقيمين فى عضوية هذه المجالس.

× ٢٠ أكتوبر ١٨٩٣ إصدار مجلس الوزراء قرارا بإنشاء مجالس محلية فى بعض المدن من أعضاء وطنيين فقط.

× أول يولية ١٩١٣ صدر القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩١٣ الذى أعاد أحكام القانون السابق بعد إدخال تعديلات على مدة العضوية، كما صدر فى نفس اليوم القانون ٣٠ متضمنا شروط وقواعد انتخاب أعضاء هذه المجالس.

× عام ١٩١٨ صدرت اللائحة الأساسية للمجالس القروية التى لا تضم أعضاء من الأجانب وظلت المجالس القروية التى أنشئت قائمة حتى بعد دستور سنة ١٩٢٣.

× دستور ١٩٢٣ اشتمل على الأسس العامة للامركزية الإدارية واعتبار المديريات والمدن والقرى أشخاصا معنوية بالشروط التى يقرها القانون وتتمثل كل الأشخاص المعنوية السابقة فى مجالس المديريات والمجالس البلدية إلا أن العمل بمجالس المديريات ظل معطلا فى دستور ١٩٢٣ حتى ١٩٣٤ عندما صدر القانون ٢٤ لسنة ١٩٣٤ بشأن مجالس المديريات وظل الحال على ماهو عليه حتى صدور القانون ١٤٥ لسنة ١٩٤٤ بشأن نظام المجالس البلدية والقروية الذى قصر عضويته على المصريين.

× فى الفترة من ١٩٢٣ - ١٩٥٥ توجد ثلاثة أنواع من المجالس هى المجالس المحلية والمجالس البلدية المختلطة - والمجالس القروية ولم تكن كاملة حيث وجد فقط ٢٥ مجلسا محليا و١٣ مجلسا مختلطا و٨٧ مجلسا قرويا فى وقت كان فيه مجموع المدن والقرى أربعة آلاف.

× فى عام ١٩٥٥ صدر القانون رقم ٦٦ الخاص بنظام المجالس البلدية فقضى على

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التفرقة بين المجالس البلدية والقروية إلا أنه جرى على استثناء بعض المدن التى تحيط بها اعتبارات خاصة ونظمها بقوانين خاصة، مثل إنشاء مجلس بلدى مصيف رأس البر بالقانون رقم ٤٩٦ لسنة ١٩٥٤ كما صدر القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٤٩ بإنشاء مجلس بلدى الإسكندرية والقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٥٤ بإنشاء مجلس بلدى مدينة بورسعيد.

× دستور ١٩٥٦:-

قسم دستور ١٩٥٦ الجمهورية إلى وحدات إدارية لكل منها الشخصية الاعتبارية والمجلس المنتخب (م ١٥٧) ويجوز اشتراك أعضاء معينين بحكم وظائفهم (م ١٥٨) وحددت المادة ١٦٤ اختصاصات المجالس المحلية ونوع القرارات التى تصدر عنها.

× وفى عام ١٩٥٦ صدر القانون رقم ٦ فى شأن الوحدات المجمعة

المرحلة الثانية: (١٩٦٠ - ١٩٧٠)

× تميزت هذه الفترة بصدور أول قانون للإدارة المحلية فى مصر وهو القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل بالقانون رقم ١٥١ لسنة ١٩٦١، ٥٤ لسنة ١٩٦٣، ٤٣ لسنة ١٩٦٦، ٣٨ لسنة ١٩٦٨.

تقييم التجربة خلال تلك الفترة ١٩٦٠ - ١٩٧٠

كانت هناك العديد من العقبات التى صادفت تنفيذ القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ تذكر منها ما يلى:

× استمرار بعض الوزارات التى نقلت اختصاصاتها إلى المجالس المحلية فى مباشرة سلطات تنفيذية على المجالس المحلية.كما احتفظت الوزارات المركزية بالسلطات والخبرات والكفاءات الوظيفية ولم ينقل العاملون والاعتمادات المالية والاختصاصات من الوزارات المركزية إلى المحليات طبقا لنص المادة الثانية من قانون الإصدار رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠.

× توسعت الدولة فى إجراءات الرقابة المركزية على السلطات المحلية، الأمر الذى حد من حرية الحركة لدى المحليات.

× سيطرة النزعة الإقليمية المركزية داخل المحافظة، فأصبحت المحافظة سلطة مركزية ولم يتم الانتقال من مستوى المحافظة إلى مستوى المدينة والقرية انتقالا فعليا فى حين أن الإدارة المحلية تقوم على توزيع السلطة بين مختلف مستويات الهيكل الادارى داخل المحافظة.

× لم يتم تعديل نصوص القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ بما يساير التغير الذى طرأ على المجتمع فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى وما يترتب على ذلك من عدم وضوح العلاقة بين أجهزة الإدارة المحلية وأجهزة

الإنتاج والتنظيم السياسى فى نطاق المحافظة.

المرحلة الثالثة: (١٩٧١ - ١٩٧٨)

١ - تبدأ هذه المرحلة بصدور القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ فى شأن الحكم المحلى فى ظل الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية وقد كان من أهم ما يميز هذا القانون ما يلى:-

× إنشاء مجالس شعبية منتخبة فى المحافظات والمدن والقرى (م ١٦٢) برئاسة أمين لجنة الاتحاد الاشتراكى العربى بالمحافظة مما أدى إلى توسيع نطاق التطبيق الديمقراطى والرقابة الشعبية.

× إضفاء الشخصية الاعتبارية لكل وحدة من وحدات الحكم المحلى (محافظة - مدينة - قرية) طبقا للمادة ١٦١ من الدستور حتى تمارس اختصاصاتها باستقلال وذاتية.

× ضمن القانون ٥٧ لسنة ١٩٧١ للسلطات المحلية الركنين الأساسيين لقيامها وهما المجلس الشعبى والمجلس التنفيذى والفصل التام بين المجلسين وعدم الجمع بين عضوية المجلسين (م ٧).

٢ - صدر القانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ فى محاولة من المشرع لتلافى سلبيات القانون السابق رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١.

لذلك صدر القانون الجديد للحكم المحلى للقضاء على المخالفة الدستورية التى طرحها القانون السابق والتى تم عرضها فى حينه من قيام المجالس المنتخبة على كافة مستوياتها وانتخاب رؤساء هذه المجالس ووكلائها ولأول مرة فى تاريخ مصر الحديثة جرت انتخابات المجالس المحلية فى ١٠٧٨ مجلسا، كان أكثر من نصف أعضاء هذه المجالس من العمال والفلاحين.

وقد استند هذا القانون على فلسفة جديدة كانت من سماتها ما يلى:-

× تنسيق العلاقة بين أجهزة الإدارة المحلية وأجهزة الإنتاج الواقعة فى نطاقها عن طريق لجان الخدمات بالمناطق الصناعية.

× تحديد المشروعات التى يتم الصرف عليها من أرباح الشركات الواقعة فى نطاق المنطقة وذلك من النسبة المخصصة الـ ١٠ ٪ من حصيلة الخدمات الاجتماعية المركزية وكذلك حصيلة الـ ٥ ٪ المخصصة للخدمات الاجتماعية وخدمات الإسكان.

× تحديد مصادر للموارد المالية التى تدرج حصيلتها فى حساب خاص للصرف منها على الأغراض المخصصة لها تحت إشراف المجلس المحلى المختص.

المرحلة الرابعة: ١٩٧٩ وحتى الآن

فى ضوء التطبيق العملى لأحكام القانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ برزت الحاجة إلى ضرورة تدعيم وتطوير نظام الإدارة المحلية بحيث تنقل الصلاحيات المركزية إلى المحليات فضلا من إعطاء المحافظين الصلاحيات التى تمكنهم عن ممارسة مهامهم.

× ففى ٢٠ يونية ١٩٧٩ صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ بإصدار قانون نظام الحكم

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

المحلى، كما صدر تعديلان تشريعان له بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١، والقانون ١٤٥ لسنة ١٩٨٨.كما صدرت تعديلات أخرى مرفقة بالبحث.

ولقد تميز القانون الجديد - والمعمول به حتى الآن - بعدد من الملامح الرئيسية تمثلت فى الاتى:-

١ - حددت الوحدات التنظيمية بالإدارة المحلية حسبما جاء بالقانون وكما هو موضح بالشكل رقم (٣).

هذا وقد صدر فى يونيه ١٩٨٨ القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ متضمنا فى المادة الأولى منه استبدال عبارتى الحكم المحلى والوزير المختص بالحكم المحلى بعبارتا الإدارة المحلية والوزير المختص بالإدارة المحلية وهو الأمر الذى يتمشى مع نص الدستور فى هذا الشأن.

٢ - دعم اختصاصات وحدات الحكم المحلى ومجالسها وذلك باستبدال تسمية المجالس المحلية بمسمى المجالس الشعبية المحلية لتتفق هذه التسمية الجديدة مع أحكام الدستور.

كما نص القانون على إعطاء وحدات الحكم الاختصاص الأصيل فى إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة فى دائرتها ومباشرة جميع الاختصاصات التى تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح.

ولكفالة دعم المحليات قصر القانون اختصاص الوزراء بالنسبة إلى المرافق المحلية على إبلاغ المحافظات بالخطة العامة للدولة والسياسات العامة فى مختلف المجالات ومتابعة تنفيذها مع استبعاد النص على اختصاص الوزارات بالتفتيش على سير العمل بالمرافق والأجهزة المحلية.

٣ - استبدال اللجان التنفيذية بالمجالس التنفيذية وتحديد دورها حتى لا يحدث اى خلل فى الاختصاصات بينها وبين المجالس الشعبية والمحلية حتى انه استبعد أعضاء المجالس الشعبية من عضوية المجالس التنفيذية لتباين دور ومسئوليات كل من المجلسين.

٤ - دعم اختصاصات المحافظين بحيث يتولى المحافظ بالنسبة إلى جميع المرافق العامة بمحافظته جميع السلطات والاختصاصات التنفيذية المقررة للوزراء بالإضافة إلى سلطة وزير المالية المنصوص عليها فى اللوائح.

٥ - تقنين وضع الأقاليم الاقتصادية بذكرها فى القانون وتوضيح مسئوليات الأقاليم الاقتصادية وعلاقتها بالمحافظات ومجلس المحافظين ووزير التخطيط.

٦ - دعم الموارد المالية لوحدات الحكم المحلى.

الملامح المشتركة بين أنظمة الإدارة المحلية فى الدول العربية

فى ظل النهضة التى شهدتها المنطقة العربية خلال النصف الثانى من القرن العشرين واستقرار النظم السياسية نتيجة لحركات الاستقلال السياسى وغروب الاستعمار عن المنطقة ومع ظهور الثروات الطبيعية المتدفقة التى انعم الله بها على المنطقة العربية، فقد تمت الاستجابة للمتغيرات مع تلك المتغيرات خاصة فى المجالات الإدارية حتى تصبح المنطقة العربية أكثر ملاءمة وقدرة على التعامل مع العالم الخارجى.

ولعل من أهم السمات المشتركة والتى تذكر حرص الدول العربية على تطبيق هذا النظام ما يلى:

١ - أن كافة الدول العربية ذات العضوية بالجامعة العربية لديها نظام للإدارة المحلية وأن كافة هذه الدول قد بادرت على احداث ذلك الأسلوب كركن أساسى فى نظام الإدارة الحكومية لديها فور حصولها على استقلالها السياسى، بل إن البعض منها كمصر وتونس والسودان قد قامت بتطبيقه فى ظل وجود الاحتلال الأجنبى ولها تاريخ طويل فى الإدارة المحلية منذ أكثر من مائة عام.

٢ - على الرغم من اختلاف الأشكال التنظيمية للإدارة المحلية فيما بين الدول العربية الا أن جميعها قد اتفقت على اسناد الخدمات الهامة والمؤثرة فى حياة المواطنين إلى وحدات الإدارة المحلية كالاسكان والأراضى والصحة والتعليم.

٣ - على الرغم من قيام وحدات الإدارة المحلية بالمهام الأساسية لتقديم الخدمات للمواطنين الا أنها مازالت مرتبطة بالحكومة المركزية والالتزام بالخطط والسياسات والبرامج ويرجع ذلك إلى الآتى:

١/٣ محدودية مساحة الدولة كالكويت وقطر والبحرين لذا فإن خطوط الاتصال الرأسية والأفقية تكون أكثر سهولة ويسراً.

٢/٣ حرص الدول على وحدة المعاملة سواء فى النواحى المالية والإدارية خاصة بالنسبة لبعض السياسات كالتعلم وشئون العاملين والموازنة العامة الأمر لا يتيح لوحدات الإدارة المحلية وضع نظم خاصة تختلف فى جوهرها عن النظام العام للدولة.

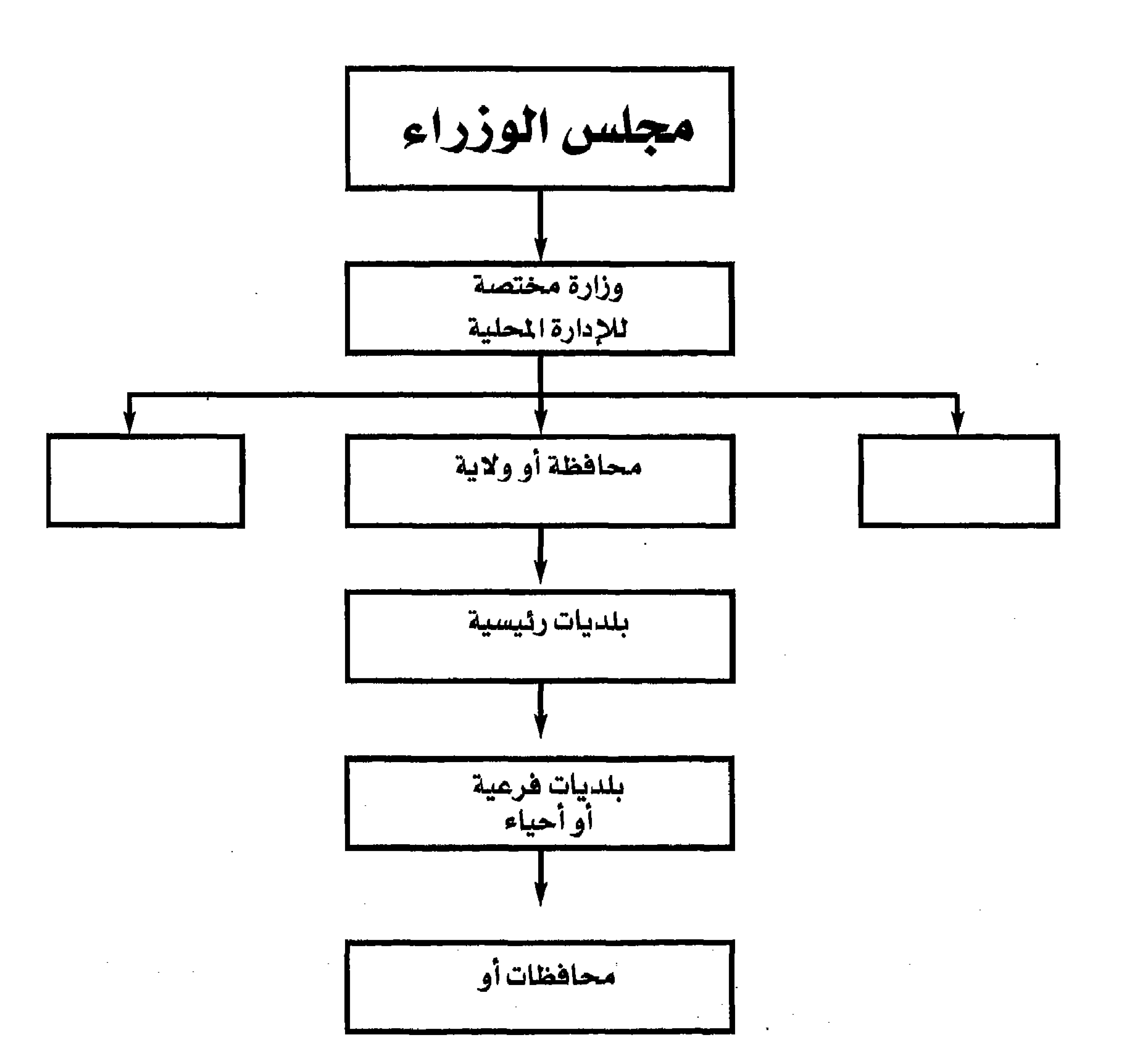
٣/٣ ارتباط وحدات الإدارة المحلية فى التمويل بالحكومة المركزية حيث تعتمد فى إتاحة الاعتمادات والموارد المالية لمشروعاتها المحلية على الموازنة العامة للدولة، كما أن التشريعات العامة للدولة لا تتيح للوحدات المحلية التوسع فى فرصة رسوم محلية لتغطية تكاليف مشاريعها الخاصة.

٤ - أن السلطات الممنوحة لوحدات الإدارة المحلية مازالت مقصورة على تحقيق نظام اللامركزية بشكل كامل على الرغم من وجود قدرة تنظيمية كبيرة بالمحليات تضم إمكانات كبيرة تكون قادرة على تحمل مسئولية

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

الاستقلالية فى وضع سياساتها وبرامجها التنفيذية مع الارتباط بالتخطيط الاستراتيجى للدولة.

٥ – أن كافة الدول العربية قد انتهت إلى أسلوب التدرج عند وضع نظام الإدارة المحلية لديها بمعنى أن تكون هناك جهة مركزية لشئون الإدارة المحلية وذلك بتخصيص إحدى الوزارات كالداخلية، الشئون البلدية ـ الإدارة المحلية.. ثمَ إقامة تنظيم رئيسى فى عاصمة الإقليم كأمانة أو ولاية أو محافظة يتبعها عدد من البلديات والمدن الكبرى يتبعها بمديريات فرعية وأحياء حتى تصل على الوحدة الصغرى للإدارة المحلية فى شكل القرية.



الاصلاح الإدارى ودعم الإدارة المحلية

مما لاشك فيه أن برنامج الاصلاح الإدارى قد حقق شوطا كبيراً فى مجال تطوير السياسات والنظم ويبقى أن تحقق هذه السياسات النجاح المنشود من خلال وصول الخدمات إلى المواطنين فى سهولة ويسر إلى تهيئة المناخ المناسب وتوفير الآليات التى تمكن الوحدة الإدارية للعمل فى ضوء هذا البرنامج.

ولعل وحدات الإدارة المحلية هى الجهة المنوط بها تقديم الخدمة والتعامل على المباشر مع جموع المواطنين، لذا فإنه يتعين دعم الوحدات المحلية لتعمل بكامل مقوماتها فى ظل برنامج الاصلاح الإدارى ولدعم تلك الوحدات يقترح ما يلى:

١ - تجانس المجتمعات المحلية :

تقوم الإدارة المحلية على الاعتراف بالخصائص المتمايزة للوحدات المحلية، والاعتراف لكل منها بالشخصية الاعتبارية، وإفرادها بإدارة ذاتية تتولى إدارة شئون سكانها فى إطار السياسة العامة للدولة.

ومقتضى ذلك أنه كلما كانت الوحدات وحدة اجتماعية كانت أصلح لأغراض الإدارة المحلية، ومفهوم الوحدة الاجتماعية أن يتوافر لسكانها عناصر التجانس ووحدة المصلحة، ووحدة الانتماء، فمن شأن هذه العناصر أن تدعم الروابط بين سكان الوحدة عن طريق القيم والعادات المشتركة.

٢ - القوة المالية :

يقصد بالقوة المالية قدرة الوحدة المحلية على الحصول على موارد مالية ذاتية تكفى لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها حتى تستطيع الاضطلاع باختصاصاتها بكفاية، وهذا يتطلب حجماً أدنى من السكان الذين يكلفون بأداء الضرائب والرسوم لسلطة الوحدة المحلية، فإذا كانت الوحدة صغيرة الحجم إلى الحد الذى لا يوفر لها الموارد الذاتية الكافية يصبح اعتمادها أساسا على الاعانات الحكومية، الأمر الذى يؤدى بالضرورة إلى ممارسة الحكومة المركزية رقابة شديدة على أعمالها مما يودى باستقلالها الذاتى كلية أو على الأقل يحد من قدر الاستقلال الذى تتمتع به.

وغالبا ما يكون ضعف القوة المالية للوحدة مصدراً لضعف مجلسها، حيث يشعر الأعضاء أنهم لا يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم تجاه جمهور الناخبين، وبالتالى لا يتقدم لعضوية مجلس مثل هذه الوحدة سوى أقل الأفراد قدرة وكفاية، الأمر الذى ينعكس فى تزايد ضعف المجلس دورة بعد أخرى مما يغرى الحكومة المركزية بنقل بعض اختصاصات هذه الوحدة إلى الوحدة التى تعلوها مستوى.

وقد يؤدى تعدد الوحدات الصغيرة الفقيرة فى الموارد المالية إلى إحكام الرقابة المركزية على الإدارة المحلية، ويرجع البعض شدة الرقابة المركزية على الوحدات المحلية فى فرنسا، إلى كثرة عدد الكميونات الصغيرة

المتطلبات والمحاور الأساسية للإصلاح الإدارى ودعم نظام الإدارة المحلية

التى لا تتوافر لها الموارد المالية الكافية.

كما تؤدى ضآلة منجزات مثل هذه الوحدات إلى فقدان الثقة - من جانب المجتمعات المحلية - فى نظام الإدارة المحلية، لأن الأفراد يعنيهم بالدرجة الأولى أن يحصلوا على أكبر قدر من الخدمات وعلى أعلى مستوى ممكن من الكفاية بغض النظر عن نوع السلطة التى تؤدى لهم هذه الخدمات.

٣ - توافر العمالة الفنية والمهنية :

تحتاج السلطات المحلية لإعداد من العاملين الفنيين لتسير الأعمال اليومية التى تضطلع بها، وفى بعض الدول لا تتوافر هذه العمالة بالقدر الذى يوفى بحاجات السلطات المحلية، الأمر الذى ينعكس فى ارتفاع مرتباتهم وأجورهم إلى الحد الذى لا تتمكن معه الوحدات المحلية الصغيرة الفقيرة من استخدامهم، وحتى مع افتراض توافر القوة المالية للوحدة الصغيرة وقدراتها على استخدام العاملين الفنيين والمهنيين مثل الأطباء والمهندسين فلن تكون الخدمات التى تديرها مثل هذه الوحدة اقتصادية لأن العمالة لأن تجد ما يشغلها طوال ساعات العمل الرسمية، فلا يمكن مثلا إنشاء جهاز هندسى لإنشاء مدرسة أو مستشفى كل خمس سنوات كما هو الحال فى الوحدات الصغيرة الحجم.

٤ - المشاركة الشعبية :

تتطلب الديمقراطية مشاركة أفراد المجتمعات المحلية فى عملية اتخاذ القرارات التى تتعلق بشئونهم عن طريق ممثليهم فى المجالس المحلية وتتطلب الديمقراطية توافر مستويين من الرقابة هما:

رقابة من أفراد المجتمع المحلى على المجلس الذى يضم ممثليهم.

رقابة من أعضاء المجلس المحلى على الأجهزة الإدارية التابعة له، التى تضطلع بوضع قراراته موضع التنفيذ.

٥ - الأوعية الخدمية التى تدخل فى نطاق اختصاص الوحدة المحلية :

تحتاج الخدمات المعينة لأحجام مختلفة من السكان تكفى لإدارة هذه الخدمات بكفاية، لكى توجد خدمة تعليمية يتعين وجود حجم أدنى من التلاميذ يسمح بإنشاء المدارس اللازمة لتعليمهم، وكذلك الأمر بالنسبة للخدمة الصحية.. وهكذا.

وتختلف الأوعية المستهدفة من خدمة لأخرى تبعاً لنوع الخدمة، فوعاء الخدمات الصحية يختلف عن وعاء الخدمات التعليمية وهذا بدور يختلف عن وعاء الخدمات الثقافية.

ويزداد الأمر صعوبة باختلاف أوعية الخدمة الواحدة تبعاً لمراحلها ففى الخدمة

التعليمية مثلا يختلف وعاء التعليم الابتدائى عن وعاء التعليم الثانوى والتعليم الفنى، فضلا عن ارتباط أوعية بعض الخدمات بحجم السكان، فى الوقت الذى ترتبط فيه خدمات أخرى بنطاق الوحدة المحلية، فالخدمات الشخصية Personal Scrvices ترتبط أوعيتها بحجم السكان، فكلما زادت الكثافة السكانية زادت الحاجة إلى مدارس أكثر ومستشفيات أكثر، ومكتبات عامة.. وهكذا... وبينما ترتبط الخدمات البيئية، enuvionmentd services بنطاق الوحدة المحلية أكثر منه بحجم سكانها، فأطوال الشوارع، وشبكات الكهرباء والماء والغاز والصرف الصحى.. وغيرها تتوقف على مساحة الوحدة المحلية بغض النظر عن عدد سكانها.

٦ – إعطاء مزيد من السلطات للوحدات المحلية لتعمل بكامل طاقتها وتأهيل ذلك بتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات لمختلف المستويات المحلية من خلال مرسوم رسمى.

المراجع

- موسوعة الحكم المحلى الأجزاء الأربعة.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٨٠

- القوانين والنظم الخاصة بالإدارة المحلية بالبلدان العربية.
- استراتجية التطوير الإدارى.

الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١٩٩٥

- دراسة الاصلاح الإدارى لدعم سياسات الاصلاح الاقتصادى فى البلاد العربية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٩٩

- دراسة ميدانية للباحث عن تنظيم وزارة الشئون البلدية والقروية والبلديات بالمملكة العربية السعودية ١٩٨٢.
- دراسة ميدانية للباحث عن نظام الولايات بسلطنه عمان ١٩٩١.
- مراجعة مشروعات التطوير والاصلاح الإدارى من خلال رئاسة الباحث للمجلس التنفيذى للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى الخبراء الفترة من ١٩٩٤ حتى ١٩٩٩.

تصفية المنازعات الوظيفية بين التشريع والتطبيق

المستشار «طنطاوى محمد الطنطاوى»
نائب رئيس مجلس الدولة
والمستشار القانونى للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

لقد تزايدت أعداد الدعاوى المرفوعة من العاملين أمام محاكم مجلس الدولة فى أمور تتصل بمنازعات وظيفية فى مسائل استقرت عليها المحاكم، ولاتنفذ إلا بلجوء كل عامل على حدة للحصول على حكم مقررا حقه مما يضيع وقت العاملين ويترتب عليه عدم رضاء الموظف عن عمله الوظيفى وعدم تفرغه لأداء هذا العمل على الوجه الذى يحقق مصالح جماهير المتعاملين مع الإدارة من مواطنين ومستثمرين.

فكان لزاماً التصدى لهذه الظاهرة ووضع حلول عملية لإنهائها باعتبار ذلك يحقق المصالحة بين العاملين والدولة.

وأنه من المبادىء الأساسية التى يقوم عليها برنامج الإصلاح الإدارى الاهتمام بالعنصر البشرى الذى يدير الجهاز الإدارى للدولة وتحسين أحوالهم الوظيفية والوصول إلى رضائهم عن العمل الوظيفى حتى يتحولوا إلى طاقة منتجة وميسرة للخدمات التى يؤديها الجهاز الإدارى للمواطنين والمستثمرين.

❖ ورغم أهمية تحسين أحوال العاملين المادية وتدخل الدولة فى ذلك، وزيادة رواتبهم حتى وصلت الزيادة فى أجورهم إلى ٢٤٠٪ هذا العام.

❖ إلا أن رافداً آخر له أهمية قصوى تتمثل فى حل مشاكلهم الوظيفية مع الجهات الإدارية الناتجة عن تطبيق القوانين واللوائح عليهم واختلاف الرأى والتفسيرات حولها.

❖ مئات الآلاف من العاملين فى كل وحدات الجهاز الإدارى أقاموا دعاوى أمام محاكم مجلس الدولة بتدرجاتها المختلفة مطالبين بحقوق وظيفية، وهذه الدعاوى تستغرق وقتهم، مما ينعكس سلبيا على الأداء الوظيفى ويؤثر على مصالح المتعاملين مع الجهاز الإدارى والمستثمرين.

❖ والمتابع للأحكام القضائية الصادرة فى هذه المنازعات يجد أنها استقرت على الأحقية فى عديد من المسائل كاستحقاق بدلات التفرغ والعدوى والإقامة والتسويات المتماثلة والمقابل النقدى لرصيد الأجازات بحيث أصبحت الأحكام والفتاوى الصادرة عن الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع تمثل (مبدأ مستقرا) فى هذا الشأن لاتحيد عنه المحاكم وأصبح عنوانا للحقيقة.

❖ إلا أن الملاحظ أن رغم استقرار المبدأ إلا أن الحكم لاينفذ إلا بالنسبة لمن صدر فى شأنه فقط.

❖ وتتطلب الجهة الإدارية فى الحالات المماثلة فى حالة طلبها تنفيذ المبدأ عليها الرجوع بصفة شخصية إلى المحاكم للحصول على ذات الحكم.

❖ إعمالا لمبدأ سائد وهى ما يسمى (مبدأ نسبية الأحكام) ومؤداه أن الأحكام لاتنفذ إلا بالنسبة لمن صدر الحكم لصالحه فقط، ولو كان المطالب بالتنفيذ يطالب بتنفيذ ذات المبدأ الذى قام عليه الحكم.

❖ مما ترتب على ذلك زيادة عدد القضايا المرفوعة أمام مجلس الدولة وتكدس المحاكم بقضايا متماثلة وزيادة أعباء الموظف الذى يضطر إلى ضرورة رفعه لدعوى أمام القضاء للوصول إلى الحق المحكوم به بالنسبة لغيره رغم التماثل معه فى الحالة ومايرتبه ذلك من عناء ومصروفات واستهلاك للوقت والذى يكون له أثر سلبي على أدائه الوظيفى.

أمام هذه الاعتبارات فإنه يتعين التفكير فى وضع نظام لتصفية القضايا المنظورة أمام المحاكم التى تخص العاملين بالدولة وأجابتهم إلى طلباتهم فى المسائل التى استقرت عليها الأحكام والفتاوى ووصولا إلى خلق نوع من التصالح بين الدولة وعمالها وموظفيها حتى يتفرغوا لأعمالهم الوظيفية.

والنظام المقترح فى هذا الشأن تتحدد عناصره فى الآتى:

أولاً: - الأطراف التى يجب أن تمثل فى تطبيق هذا النظام.

أ - مجلس الدولة باعتباره الهيئة الاستشارية والقضائية التى تنظر منازعات العاملين المدنيين وتبدى فيها رأيا أو تصدر حكما.

ب - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باعتباره الجهة التى تقوم بتنفيذ الأحكام والفتاوى الصادرة فى مسائل العاملين المدنيين بالدولة.

ج - وزارة المالية باعتبارها الوزارة المختصة بتدبير المبالغ المالية اللازمة للتنفيذ.

د - هيئة قضايا الدولة: باعتبارها الممثلة للحكومة أمام محاكم مجلس الدولة.

ثانيا: -

❖ تحديد المبادىء المستقرة فى الأحكام والفتاوى الصادرة من مجلس الدولة والتى يحكم فيها على هيئة متماثلات نتيجة استقرارها.

❖ ويكون ذلك بالاتفاق بين ممثلين عن مجلس الدولة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

وإنه لنجاح هذه التجربة يجب مراعاة الآتى بكل دقة: -

١ - الوصول إلى المبدأ المستقر عليه، وذلك بالاتفاق بين مجلس الدولة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على ضوء الأحكام المتواترة فى المسألة الواحدة والفتاوى.

٢ - تحديد المسائل التفرغ بدلات ظروف ومخاطر الوظيفة وبدلات العدوى. منازعات الحوافز والمقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية. بدلات الإقامة. التسوية للحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة - إعادة التعيين - الترقيات بالرسوب الوظيفى) ويخرج عن ذلك النظام الدعاوى التأديبية ودعاوى الترقيات العادية ودعاوى الأفراد والعقود وغيرها.

٣ - العبء المالى المترتب على التنفيذ.

سوف يترتب على تنفيذ المبدأ المستقر على الحالات المماثلة تزايد غير عادى فى العبء المالى المترتب على التنفيذ على هذا النحو، ويقترح أن يتم الاتفاق مع وزارة المالية على تقسيط المبالغ المستحقة للعاملين على عدد من السنوات مما يمكن تدبيره ولايرتب أعباء مفاجئة على الموازنة العامة للدولة.

ومن الجدير بالذكر أن نظام التصالح فى المنازعات تعرفه أنظمة قانونية فى دول عديدة، ويعرفه القانون المصرى فى المادة ٢٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢، بشأن مجلس الدولة والقانون ٧ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء لجان التفويض فى بعض المنازعات التى تكون الوزارات والأشخاص الاعتباريون العامة طرفاً منها.

التخطيط والتنمية المستدامة

دراسة تحليلية لصناعة السياحة فى مصر

إعداد
د. فاطمة مصطفى أحمد
كلية التجارة - جامعة الازهر

القسم الأول: تقديم عام للبحث

١ - ١ مقدمة البحث:

لقد أصبحت التنمية السياحية فى الوقت الحاضر ذات أهمية خاصة وهى الوسيلة التى يتم بواسطتها الانتقال من وضع حالي معين إلى وضع مستقبلي أفضل وذلك عن طريق الاستخدام والتوجيه المتكامل للموارد المتاحة على مستوى الوحدات والقطاعات والدولة.

وتتضمن التنمية السياحية عدة عناصر؛ تحديد الأهداف، تقييم الموارد، مراعاة ظروف المجتمع، الإلمام بالقوانين المعمول بها فى مجال النشاط السياحي، كما تتضمن التنمية السياحية تحديداً للدور الذى يجب أن تنهض به كل من الدولة والقطاع الخاص.

وفى الآونة الأخيرة نشطت حركة السياحة الدولية نشاطاً فاق كل خيال وأصبحت أعداد السياحة الدولية تقاس بالملايين وعائدها بالبلايين ومن ثم أصبح قطاع السياحة بالفعل على رأس الصناعات فى العالم سواء من حيث الإستثمارات أو حجم العمالة أو المردود الاقتصادي والاجتماعي والحضاري له ولكنه كأي نشاط من أنشطة الحياة يتعرض لتغيرات تختلف شدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر على المستوى الإقليمي بل ويؤثر أيضاً على

المستوى القومي أو الوطني، هذا فضلاً عن أن السياحة هى أكثر الصناعات توافقاً مع المستجدات الإقتصادية الدولية (العولمة، تحرير التجارة والخدمات) كما أنها أكثر تعظيماً للمزايا النسبية والتنافسية لمصر، ولذلك فإن نقطة البداية لنجاح قطاع السياحة فى أداء دورة هو أن يكون هذا الدور محدداً بعناية، وتلك هى مهمة وظيفة التخطيط، الذى أصبح ضرورة للحفاظ على استمرار المد السياحي الدولي والتجدد الدائم لتيارها.

فالتخطيط العلمي للتنمية السياحية هو السبيل الوحيد لتحقيق التنسيق والتواؤم بين مختلف القطاعات وإيجاد التوازن بين المطالب المتنافسة والمتعارضة أحياناً على قاعدة الموارد المحددة وتعظيم النتائج والآثار الإيجابية للتنمية السياحية المستدامة مع تخفيف النتائج والآثار السلبية. ولا شك أن التدابير الوقائية والتوجيهية تكون أقل تكلفة من التدابير التصحيحية على الأقل فى الأمد المتوسط والطويل.

وعلى ذلك أصبح التخطيط ذا أهمية كبرى للدول النامية بصفة عامة، كما أصبح حقيقة مطلوبة بالنسبة للدول المتقدمة.

١ - ٢ مشكلة البحث:

تحتل مصر مكانة متميزة بين الدول السياحية المختلفة نظراً لما تتمتع به من مقومات سياحية عديدة ومتنوعة كالموقع الجغرافي المتميز والمناخ المعتدل على مدار العام والمقومات التاريخية الممتدة عبر آلاف السنين بالإضافة إلى المقومات الطبيعية والعمرانية والثقافية والعلاجية المتعددة التى قلما تجتمع فى أية دولة أخرى مثلما هى مجتمعة فى مصر.

وبالرغم من ذلك فإن مصر مازالت تحصل على نسبة ضئيلة من إجمالي حركة السياحة الدولية، حيث لم تجاوز هذه النسبة حتى عام ٢٠٠٠م أكثر من ٠,٨٪ سواء من إجمالي عدد السائحين أو من إجمالي الدخل السياحي بالعملات الأجنبية، الأمر الذى ترتب عليه تواضع مساهمة قطاع السياحة فى الإقتصاد القومي المصري.

هذا فضلاً عن أن العالم يمر الآن بالكثير من المتغيرات والظروف التى فرضت نفسها وجعلت من هذا العالم سوقاً مفتوحاً ومن هذه المتغيرات تطبيق أحكام إتفاقية الجات، حيث يتولد عن تطبيقها الكثير من التحديات الاقتصادية، خاصة أن أحكام هذه الاتفاقية تسرى على الخدمات أيضاً وليس السلع فقط، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية التى تتطلب أيضاً مواصفات عالية للجودة حتى يتسنى للدول الأعضاء بها الحصول على مزايا متبادلة من حيث مستوى الجودة، مما يرفع درجة الإنتاجية والجودة بنفس المستوى بين كل الدول الأعضاء.

ويعتبر التخطيط العلمي لصناعة السياحة إحدى الوسائل والدعائم الهامة التى تؤدى إلى الإرتقاء بجودة المنتج وتساهم فى رفع

التخطيط والتنمية المستدامة

أدائه وفاعليته وذلك من خلال التطبيقات الإدارية المتطورة مما يحقق العديد من المزايا لقطاع السياحة فى أدوار عديدة منها تحسين صورة ومصداقية صناعة السياحة وإقناع العملاء وإكساب صناعة السياحة المصرية ميزة تنافسية فى الداخل والخارج. ومصر مازالت تحبو تجاه هذا المفهوم، فالمؤسسات السياحية فى مصر لم تأخذ بعد خطوات جادة بالقدر الكافى لتبنى هذا المفهوم مما يؤثر على نصيب الدولة من الحصول على قدر وافر من الحركة السياحية العالمية فى المستقبل.

ولم تحظ السياحة فى خطط التنمية المتتالية بما تستحقه من أولوية، وينعكس ذلك بصفة أساسية فى انخفاض نصيبها من الاستثمارات القومية والتى لا تتجاوز نحو ١٪ فى أغلبية الأحوال وقد ترتب على ذلك العديد من الآثار السلبية على هذا القطاع لعل من أهمها:

١- على الرغم من زيادة الدخل السياحي فى مصر ليصبح ثاني أهم مصدر من مصادر النقد الأجنبي[1] حيث جاءت السياحة فى المركز الثاني بعد التحويلات من الخارج، وتطورات أرقام الإقبال السياحي على مصر وزادت متحصلات السياحة بمعدلات كبيرة إلا أن هذه التطورات مازالت متواضعة مقارنة بمثيلاتها فى دول مثل فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا والصين واستراليا واليونان وسويسرا.... الخ. وقد يرجع التفوق النسبي لهذه الدول إلى إعتمادها على إستراتيجية السياحة ذات الجودة العالية High-quality tourism أكثر من الإعتماد على إستراتيجية حجم السياحة الكبير Mass tourism والإستراتيجية الأولى تقتضي أن يكون هناك توجه عام بالسوق Oriental Market اعتمادا على متطلبات التنمية السياحية المستدامة.

٢- لا يوجد ربط بين خطط التوسعات السياحية وخطط تنمية المرافق فى المناطق السياحية حيث يوجد على سبيل المثال توسعات كبيرة فى عدد الغرف فى منطقة الغردقة لم يواكبها توسع فى مطار الغردقة، لذا حدثت مشاكل كثيرة فى مطار الغردقة وارتباكات وتأخر.

٣- إنخفاض مستمر فى مستوى الخدمات السياحية وذلك بسبب المنافسة فى تخفيض الأسعار وبالتالي إنخفاض مستوى جودة المنتج السياحي.

٤- إنخفاض مستوى كفاءة العاملين فى المنشآت السياحية.

٥- عدم وجود نظام معلومات كفء يتيح

١ تقرير الإحصاء السنوى سنة ٢٠٠٢

كافة المعلومات اللازمة لتخطيط أعمال السياحة.

٦- عدم وضوح المفاهيم الأساسية للتخطيط السياحي فى أذهان العاملين فى هذا المجال.

٧- لا تحظى وظيفة التخطيط السياحي بالاهتمام المناسب من قبل الإدارة العليا فى الكثير من شركات السياحة فى مصر.

٨- إن مشكلة التنمية السياحية فى مصر هى مشكلة تخطيطية فى المقام الأول، حيث إن جزءاً كبيراً من القصور الذى يعاني منه قطاع السياحة تتمثل فى مجموعة السياسات التخطيطية المتبعة فى أجهزته والتى تعوق إمكانيات التقدم الممكنة فى هذا القطاع.

٩- عدم التوافق بين متطلبات الأعمال والمهام والواجبات وبين المقومات السياحية التى تتمتع بها مصر.

١٠- ما يشهده العالم من تحولات مهمة قوامها التكتل والإندماجات كمرحلة تمهيدية لمفهوم العولمة سواء على المستوى الثقافى والاقتصادى السياسى، مع وجود توقعات عالمية بازدهار النشاط السياحى.... كل ذلك يدعو الشركات السياحية لبلورة أفكارها وسياساتها التخطيطية للتعامل مع هذه المستجدات، ومن ثم يعد الإرتقاء بالجودة الشاملة فى الخدمات السياحية تحدياً كبيراً.

فإذا لم يرتق مستوى الخدمات التى تقدمها الفنادق والشركات المصرية للمقاييس العالمية فسيحدث إنكماش لمشروعاتنا السياحية، وربما اختفاء بعضها.

١١- تعرضت السياحة فى الفترة الأخيرة إلى مجموعة من التداعيات منها إنخفاض الإشغالات فى الفنادق فى فترات الإحتفالات وارتفاع الأسعار أحياناً وانخفاضها أحياناً أخرى دون تخطيط أو دراسة.

مما سبق يتضح أن قطاع (صناعة) السياحة مازال يعانى من عقبات أساسية وتأثره بأحداث محلية ودولية، والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف نحقق سياحة مستقرة لا تخضع للمناسبات أو الطفرات ؟ لذلك لابد أن نخطط لصناعة سياحة مستقرة لا تتأثر بالظروف.

١ - ٣ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

١- تعتبر صناعة السياحة من أهم الأنشطة الاقتصادية وأسرعها نمواً على مستوى العالم فهى تمثل ما يربو على ثلث حجم تجارة الخدمات العالمية والتى تعد عماد الاقتصاد الحديث فى الألفية الجديدة وذلك بما توفره من مساهمات كبيرة فى شتى المجالات ومناحي الحياة فى عالمنا المعاصر.

إن السياحة كنشاط اقتصادي يواجه نسبة نمو مستمرة، ووفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء[٢] ستكون

٢ نشرة إحصاءات السياحة، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٠٤.

التخطيط والتنمية المستدامة

السياحة هى النشاط الإقتصادي الأول من حيث الدخل ومن حيث العمالة، يفوق الزراعة ويفوق الصناعة والبترول، أى أنها ستكون القوة الدافعة للمجتمع، الأمر الذى يستلزم ويؤكد أهمية التخطيط الجيد لهذه الصناعة من أجل الحفاظ على قوة الدفع لها وكذا المزيد من الاهتمام.

بدراسة المشكلات التخطيطية، حتى تتجه الدولة بكافة أجهزتها وهيئاتها نحو تنمية هذا القطاع الحيوي باعتباره أحد المصادر الهامة للحصول على العملات الحرة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تسهم -ولو جزئياً- فى سد العجز الواضح فى الفجوة بين ما هو كائن وما هو مطلوب.

٢- ما لوظيفة التخطيط من أهمية فى منظومة الوظائف الإدارية.

٣- تزايد التهديدات التى تتعرض لها السياحة المصرية، وتتمثل فى شراسة وحدة المنافسة الخارجية، ومع تحرير التجارة العالمية GATT، التطور التكنولوجي الهائل والسريع، واتجاه الشركات العالمية نحو تبنى إستراتيجية الكونية Global Strategy والتعامل مع العالم بأكمله كسوق واحد لمنتجاتها، وأخيراً الضغوط المفروضة على السياحة المصرية وضرورة التميز وتحقيق متطلبات الجودة الكلية TQM وحصول الشركات السياحية على شهادة الأيزو ISO بغرض إختراق الأسواق العالمية.

٤- تواجه صناعة السياحة تحديا يتعلق بقضية الجودة ...حيث إنه عند بدء تنفيذ إتفاقية الجات سنة ٢٠٠٥ أى تحرير الخدمات سيتأثر هذا القطاع إذا لم يكن على نفس مستوى الجودة العالمية وسيكون من حق سلاسل الفنادق العالمية وشركات السياحية الدولية ووسائل النقل الجوى والبرى والبحري العمل بحرية فى السوق المصرية بإعتبار أن مصر وقعت على هذه الإتفاقيات الدولية.

٥- وهناك تحدٍ آخر يتمثل فى القدرة على الإبتكار ومخاطبة أنواع جديدة من السائحين المحتملين وإستنباط أنواع جديدة من السياحة ذات الطبيعة القادرة على الجذب دولياً.

٦- مع استمرار سكان العالم فى الزيادة ومحدودية الموارد الطبيعية فإن المستقبل -كما يؤكد الخبراء- يكمن فى الصناعات الخدمية وعلى رأسها السياحة بشرط توافر التخطيط الجيد، الذى يضيف مادة جديدة يكون لها دور فى رفع مستوى الاستغلال للموارد السياحية المختلفة، فالخطة الجيدة للتنمية السياحية التى تتيح للمسئولين وصانعي القرار إطاراً يسمح بوضع الخطط القطاعية للبنية الأساسية بشكل متكامل ومع ضرورة التنسيق بينها جميعاً.

٧- وفقاً لتقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر .W.T.T إن صناعة السياحة ساهمت

فى إيجاد أكثر من مليون فرصة عمل شهرياً بشكل مباشر أو غير مباشر فى جميع أنحاء العالم، الأمر الذى يؤكد مساهمة هذه الصناعة فى حل أخطر مشكلة على المستوى العالمي وهى مشكلة البطالة.

٨- يساهم هذا البحث فى رفع القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري أمام القطاعات الاقتصادية الأخرى فى الدولة لقطاعات التصنيع والتجارة والتعدين والبترول والزراعة من خلال حل مشكلات أهم وظيفة من الوظائف الإدارية وهى وظيفة التخطيط .

١ -٤ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها :

١- الوصول إلى أسلوب أمثل يتميز بالواقعية والموضوعية واستخدام المنهج العلمي لتحقيق أعلى استغلال للموارد المتاحة بما يتمشى مع المتغيرات العالمية بما يحقق النتائج المستهدفة.

٢- إجراء دراسة تحليلية للشركات والهيئات والمؤسسات السياحية بمنطقة القاهرة للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية التى تصاحب عملية التخطيط لأعمال السياحة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة الإدارية.

٣- النهوض بمستوى الخدمات السياحية التى تقدمها شركات ووكالات السياحة الدولية.

٤- يهدف هذا البحث إلى تقديم صورة عامة عن موقف أداء وظيفة التخطيط فى شركات السياحة المصرية من ناحية مدى الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة والوضع التنافسي لقطاع السياحة، ومدى تمشي أداء هذه الوظيفة مع سياسات التنمية السياحية التى تتبعها الدولة حالياً.

٥- تشخيص أوجه القصور فى وظيفة تخطيط أعمال السياحة.

١- ٥ فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي :

١- يوجد انخفاض نسبى فى المؤشرات التنافسية لقطاع السياحة فى مصر، وعدم كفاءة وظيفة التخطيط لمتطلبات التنمية السياحية فى مصر.

٢- يوجد قصور فى مفهوم التخطيط السياحي، حيث يجرى التركيز على جوانبها الفنية وإهمال الجوانب الإدارية لها.

٣- لا يتم تخطيط التنمية السياحية فى ضوء الأولويات التى توضع للقطاعات الأخرى.

٤- قد يرجع القصور فى العملية التخطيطية إلى:

i- الاعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي وعدم إعداد تنبؤات فى مجال التخطيط .

ii- عدم مناسبة وضع إدارة التخطيط على الهيكل التنظيمي للشركة.

iii- عدم وجود نظام اتصال جيد مع العملاء وبين الأجهزة المسئولة عن التخطيط.

iv- عدم وجود نظام متكامل للمعلومات الإدارية.

v- عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة على

التخطيط السياحي .

٥- لا يؤثر اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة علي الطريقة التي تتبعها تلك الشركات في ممارسة وظيفة التخطيط .

١- ٦ مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة المصرية البالغ عددها [٣] ٣٩٣٦ شركة موزعة كالآتي :

نوع الشركة	العدد
شركة سياحة (أ)	٧٥٠
شركة سياحة (ب)	٥٤
شركة سياحة (ج)	١٣٢
الإجمالي	٩٣٦

و قامت الباحثة بأخذ عينة ٥ ٪ من مجموع هذه الشركات وتقسيم العينة إلي جزءين :

الجزء الأول تحكمي ويضم شركات القطاع العام العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى وهي شركة مصر للسياحة ووزعت بها ١٥ استمارة،و شركة الكرنك للسياحة والسفر ووزعت بها ٢٦ استمارة

و الجزء الثاني عشوائي ويضم ٢٨ شركة من شركات القطاع الخاص وقع الاختيار عليها بشكل عشوائي من دليل وكالات السياحة والسفر المصرية.

اسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض (ملحق رقم ٢) وقد تم توزيعها وجمعها عن طريق الاتصال الشخصي وقد روعي في تصميم قائمة الاستقصاء النواحي العلمية والمتعلقة بوضع الأسئلة وصياغتها وكذلك النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء.

حدود البحث :

وقع الاختيار علي منطقة القاهرة الكبرى للتطبيق نظرا لأنها تضم أكبر عدد من الشركات السياحية التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص معا،و التي تستأثر بجانب كبير من حجم الحركة السياحية الكلية لمصر، مما يجعلها منطقة مناسبة لتمثيل النشاط السياحي بجمهورية مصر العربية تمثيلا دقيقا، وهو ما يؤدي بالتالي إلي التوصل إلي نتائج حقيقية وواقعية .

١-٧ الدراسات السابقة :

بالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث النظرية والعملية التى أعدت فى مجال التخطيط للعديد من الوظائف، إلا أن التطبيق فى مجال السياحة مازال محدوداً، والجزء التالى يلقى الضوء على أهم نتائج الدراسات

٣ الدليل السنوى ٢٠٠١ - ٢٠٠٣ الذى تصدره الجمعية المصرية لوكلاء السفر (غرفة الشركات السياحية).

والأبحاث المنشورة والخاصة بالتخطيط لأعمال السياحة.

لقد أكدت الدراسة التى قام بها (ماهر ١٩٩٩) الدور الهام الذى تلعبه السياحة فى تحقيق البنية الإقتصادية والفوائد التى تعود على المجتمع بواسطة الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي مثل ما حدث فى إيطاليا وأسبانيا والمكسيك واليونان، وذلك لما تتمتع به السياحة من وزن كبير فى اقتصاديات هذه الدول ينعكس أثره على تحقيق التوازن فى ميزان المدفوعات وحل بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى تواجهها فأصبحت السياحة ترتبط بالتنمية الاقتصادية ارتباطا كبيرا بعد ان كانت علما مجردا يدرس فى الجامعات والمعاهد العلمية فهى من عناصر النشاط الاقتصادى في الدول المختلفة لذا اهتمت بها المنظمات العلمية والاقتصادية (البنك الدولي ومنظمة اليونسكو التى أصبحت تنظر إلى السياحة كعامل هام من عوامل التقريب بين الثقافات العالمية؟

كما أوضح (الجلاد ١٩٩٨) فى مثال تطبيقي لتخطيط بعض المناطق السياحية المحلية أهم متطلبات وضع الخطة، كما تصلح خطة التنمية كدليل لوضع خطة وموازنة وإدارة الاستثمار متعددة السنوات للبنية الأساسية فهى:

١- تصف التوزيع الحالي للخدمات حسب القطاع والوحدة المحلية.

٢- تحدد وتقدر مستوى التمويل للتنمية طول فترة الخطة.

٣- تحديد معايير اختبار أهداف الخدمة.

٤- تصنع إستراتيجية استثمارية عامة على أساس تقديرات حجم وتوزيع السكان ومستويات ومواقع الاستثمار الاقتصادي العام والخاص كما أوضحت الدراسة أهم مفاهيم وأساليب وأدوات التخطيط الإقليمي وكيف يكون متسقاً مع أية خطة أو سياسة إقليمية قائمة.

كما أوضحت (وصال ٢٠٠٠) فى دراستها مفاهيم الجودة والمواصفات القياسية وعلاقاتها وتطبيقاتها فى النشاط السياحي وتم تطبيق الدراسة على الشركات العشر الأوائل فى مصر كنموذج لكبرى الشركات التى يجب أن تهتم بتطبيق المواصفات القياسية (أيزو ٩٠٠٠) واستهدفت الدراسة التعرف على تطبيق النظام من عدمه، ومدى مفهوم الجودة فى هذه السنوات وخلصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بتعميق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة للعمالة المستقبلية فى القطاع السياحي وذلك بتحديث مناهج الإدارة التى تدرس لطلاب كليات السياحة والفنادق والمعاهد السياحية والفندقية المتخصصة لتشمل التقنيات الجديدة فى الإدارة ومنها الإدارة بالجودة الشاملة.

وأوضحت الدراسة أن ١٢,٥٠٪ فقط من شركات السياحة فى مصر حصلت على شهادة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ وتعد هذه النسبة

التخطيط والتنمية المستدامة

ضعيفة للغاية مما يتطلب ضرورة التعمق فى الوصول للأسباب الرئيسية لعدم تطبيق باقي الشركات لهذا المفهوم الإداري العالمي.

كما تعد هذه النسبة لا تدل دلالة قاطعة على القدرة على التطوير والذى يلاحق المتطلبات العالمية للسوق.

وأوصت الدراسة أنه ينبغي التركيز على أن الحصول على هذه الشهادة لا يجب أن يكون هدفاً فى حد ذاته ولكنه وسيلة الإرتقاء بالمستوى العام للإدارة فى المنشأة التى تتطلع للحصول عليها. وذلك أن المواصفة الدولية أيزو ٩٠٠٠ لا تتعلق بمواصفات الجودة للمنتج النهائي، ولكنها مجموعة من الشروط والضوابط التى إذا توافرت فى كل مراحل التصميم والإعداد والإنتاج والتسويق فإنها توفر أساساً صالحاً لإفراز منتج يتصف بالجودة.

وقد أشار (عبد الفتاح ٢٠٠٠) فى دراسته إلى مقومات القدرات التنافسية البينية العربية بصفة عامة وبمصر بصفة خاصة حيث استعرض فى دراسته لأهم ما يميز مصر سياحياً متفوقة على دول العالم العربي، وأوضح آليات مضاعفة الإمكانيات السياحية لمصر مستقبلاً ومنها التركيز على السياحة العلاجية خاصة لأن مصر تتمتع بمناخ شتوي شمسي ومياه معدنية وعيون كبريتية ورمال دافئة وتنتشر هذه المقومات فى مناطق حلوان وأسوان وسواحل البحرين الأبيض والأحمر وكذلك سيناء. ويمكن زيادة القدرات التنافسية للسياحة العلاجية من خلال إنشاء شركات متخصصة لإدارة المرافق العامة بالمناطق السياحية وحمايتها والحفاظ عليها وكذلك الاتصال بالمنظمات الصحية العالمية المتخصصة ودعوتها للمساهمة فى جذب المزيد من السياح للعلاج فى مصر.

كما تناول (عبد الفضيل ٢٠٠٠) أهم مقومات التنمية السياحية فى مصر، وتعرضت هذه الدراسة لأهم العوامل التى تتحكم فى تعظيم الإيرادات السياحية وأهمها:

١- التغيرات فى أثمان الخدمات السياحية.

٢- مدى تنوع الأنشطة والمنتجات السياحية.

٣- إتباع سياسات تسويقية وترويجية تستهدف جذب المزيد من السائحين.

٤- مدى توافر الخدمات السياحية فى الدولة المضيفة.

كما تناول (محمد إبراهيم ٢٠٠٠)فى دراسته أهم متطلبات التنمية المستدامة فى مصر، واستعرض المردود الإيجابي للسياحة على كافة مؤشرات التنمية الاقتصادية مثل خلق فرص عمل جديدة وتحسين وضع ميزان المدفوعات هذا من جانب، ومن جانب آخر ترى الدراسة أنه من الجانب الآخر يوجد العديد من الآثار السلبية التى تقلل من جودة

الإستثمار فى الخدمة السياحية مثل تدمير الشعب المرجانية والإضرار بالبيئة البحرية فى مناطق البحر الأحمر وجنوب سيناء،هذا بالإضافة إلى النمو العمرانى غير المخطط فى بعض المناطق السياحية مثل الأقصر، وكذلك صور التعامل المكثف مع الآثار والمعابد مما يشكل تهديداً للموارد السياحية المتاحة وفى غير صالح الأجيال القادمة.

كما تؤكد هذه الدراسة أهمية الاستمرار فى تطوير برامج التسويق والترويج الدولي والعالمي للسياحة المصرية مع التركيز على إستراتيجية السياحة عالية الجودة عند تحسين وتطوير المقومات السياحية التى تتمتع بها البلاد. وسن التشريعات الحازمة للمحافظة على الموارد السياحية المتاحة ووضع الضوابط المناسبة التى تحكم أعمال التنمية السياحية، واستخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

كما تناول (١٩٧٩) Burkart & Medldik فى دراستيهما وسائل تحسين وتطوير ورفع مستوى الخدمات السياحية وأهمها:

- ❖ الإستخدام المكثف للجهاز الإعلامي.
- ❖ زيادة فعالية الدور التنشيطي للأجهزة الرسمية.
- ❖ تنمية الوعي السياحي لأفراد المجتمع.
- ❖ رفع مستوى المنتج السياحي.

كما أوضح (٢٠٠٠) Robert Christic Mill فى دراسته أهم وسائل رفع مستوى المنتج السياحي وأكد أنه كلما كان المنتج السياحي سعره مناسباً كلما كان ذلك مصدراً من مصادر الجذب السياحي للسائحين لشرائحهم المختلفة على الرغم من الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة فى السوق الداخلي.

كما أشار(٢٠٠٠) Michael Peters فى دراسته إلى أثر البيئة المحيطة لقطاع السياحة على تسويق الخدمات السياحية، وقد أثبتت الدراسة أن هناك فجوة بين درجة أهمية الخدمات السياحية وبين مستوى أداء تلك الخدمات فى الدافع العلمي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً فى الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية فى تأثيرها على درجة رضاء السائحين. وكان ترتيب تلك المتغيرات حسب درجة رضاء السائحين لها على النحو التالى:

١- عناصر الجذب السياحي.

٢- الأفراد العاملون فى مجال السياحة.

٣- التسهيلات والخدمات السياحية.

٤- أسعار الخدمات السياحية

كما أوضح(٢٠٠٠) K.Roscoe Davis دور نظام المعلومات الإدارية فى مجال التنمية السياحية وفى هذه الدراسة تم تحديد محددات المعلومات الإدارية لمقابلة احتياجات التنمية السياحية وأهمها:

١- إدراك الطبيعة الخاصة لقطاع السياحة.

٢- تحديد الأدوار فى مجال التنمية السياحية.

٣- التعرف على طبيعية الدور الذى تضطلع به وزارة السياحة.

التخطيط والتنمية المستدامة

وخرجت هذه الدراسة بالتوصيات الآتية:

❖ ضرورة تقييم الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة السياحة ومدى مناسبته لاتخاذ القرارات المطلوبة للتنمية السياحية.

❖ إعداد قواعد بيانات تتفق وطبيعة النشاط بالوزارة واتجاهاته فى ضوء السياسة العامة للدولة.

❖ تحديد المحددات الرئيسية للمعلومات الإدارية لمقابلة إحتياجات التنمية السياحية.

❖ إعداد قائمة باحتياجات التنمية السياحية من المعلومات الإدارية.

❖ إصدار دليل إداري لأنشطة وزارة السياحة يساعد فى التعرف على حجم الطلب والعرض الجزئي والكلى للتنمية السياحية.

كما تعرضت الدراسة التى قام بها (٢٠٠٠) Frederic Heran لمتطلبات التنمية المستدامة فى تجارب بعض الدول مثل تايلاند واليونان والهند والمملكة المتحدة البريطانية وإيطاليا وتركيا وأسبانيا.

وخلصت هذه الدراسة بالتوصيات الآتية:

❖ الأخذ بنظام الترويج الأكثر من خلال شبكات المعلومات الدولية.

❖ الإهتمام بإستراتيجيات تنويع المنتجات السياحية من خلال تنفيذ مشروعات السياحة العلاجية والسياحة الرياضية وزيادة منافذ الوصول المباشر للمواقع السياحية.

❖ تطوير سياسات التنمية السياحية بحيث تأخذ فى اعتبارها علاقة الاستثمار السياحي بالبيئة وتقليل الآثار البيئية السلبية إلى أدنى حد ممكن حفاظاً على الموارد السياحية المتاحة والاستفادة من الخبرات الدولية فى عملية التنمية السياحية المستدامة.

كما أوضح(٢٠٠١) Pearce فى دراسته دور المنظمات السياحية الدولية ومدى استفادة المؤسسات السياحية من الالتحاق بها وخلصت الدراسة إلى أن هذه الدراسة تلعب دوراً حيوياً وهاماً فى تنشيط وتنمية الحركة السياحية، الأمر الذى يدعو المنظمات السياحية المصرية إلى ضرورة الالتحاق بها وأشارت الدراسة بشكل مفصل إلى الدور الذى تلعبه أهم المنظمات الدولية، وأهمها:

١- منظمة السياحة العالمية WTO World Tourism Organization وهى منظمة عالمية تعطى اهتماما خاصا للدول النامية وتحافظ على تعاونها الوثيق مع الأمم المتحدة ووكالتها المتخصصة، حيث تعمل كوكالة تنفيذية للأمم المتحدة

٢- المجلس العالمي للسياحة والسفر WTTC World Tourism & Travel Council وتهدف إلى إقناع الحكومات بالأهمية الإستراتيجية والاقتصادية للسياحة والسفر وتقوم بإصدار أهم الإحصائيات والدراسات المتعلقة بصناعة السياحة والسفر.

٣- الاتحاد العالمي لجمعيات ووكالات السفر Universal Federation of Travel Agents Association (UFTAA) ويهدف إلى توثيق الصلات والروابط بين اتحادات وكلاء السفر والسياحة العالمية، ويقوم بتشجيع حركة السفر والسياحة بين جميع دول العالم، كما يقوم بإصدار مجلة شهرية ونشرة فنية تغطي هذا النشاط.

٤- الجمعية الدولية لوكالات السفر World Association of Travel WATA وتهدف هذه الجمعية إلى تنمية وتبادل الخدمات بين الأعضاء وزيادة حجم الأنشطة السياحية لهم، كما تقوم بإصدار الدليل السنوي Key Master وهو الذى يحتوى على معلومات تساهم فى مساعدة الأعضاء من خلال مدهم بالعديد من المعلومات .

١-٨ خطة البحث:

يتضمن البحث موضوع الدراسة الأقسام التالية باعتبارها الخطوط العريضة اللازمة لتغطية مجال الدراسة :

القسم الأول :

يختص بتقديم عام عن البحث من حيث مشكلته، فروضه، أهدافه، أهميته، وأساليب جمع بياناته للتحليل واستخلاص النتائج

القسم الثاني :

ويتناول عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

القسم الثالث :

و يخصص للنتائج والتوصيات .

القسم الرابع :

فهو لاستعراض هوامش الدراسة ومراجع وملاحق الدراسة الميدانية.

القسم الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: أثر العوامل التنظيمية على تخطيط نشاط السياحة

من خلال ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج يمكننا أن نستنتج ما يلي :

١ - مفهوم تخطيط نشاط السياحة:

يشتق مفهوم تخطيط نشاط السياحة من مفهوم التخطيط بصفة عامة والذى يرتكز حول التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن تخطيط نشاط السياحة يقصد به تحديداً الأنشطة السياحية الواجب القيام بها مستقبلاً، وتشير نتائج الدراسة الميدانية[٤] إلى أن مفهوم تخطيط السياحة ليس واضحاً بدرجة كافية حيث أفاد بذلك ٨٠٪ من العاملين فى المؤسسات والهيئات السياحية، وواضح إلي حد ما لدى ١٣,٣٠٪ منهم.

والتخطيط عملية فكرية لها منطق وترتيب

٤ جدول رقم (١).

التخطيط والتنمية المستدامة

ويبذل فيها الجهد لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف.

والتخطيط يعني محاولة تشكيل المستقبل بالصورة التى تناسب الآمال والتطلعات، ويعني التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ويعني أيضاً التدبير الذى يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محدودة.

كما يقصد بالتخطيط مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدودة وفقاً لطريقة مثلي، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذى يحدد السياسات وكيفية تنفيذه، والتخطيط ينطوي على عنصري التقدير والمرونة، التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات، ويبدأ التخطيط بالتفكير ووضع التصورات وينتهي بالتنفيذ واتخاذ الإجراءات.

٢ - أهمية تخطيط نشاط السياحة:

على الرغم من أنه لا خلاف على أن وظيفة تخطيط نشاط السياحة تكتسب أهمية متزايدة فى قطاع السياحة، إلا أن مدي الاهتمام بوظيفة تخطيط نشاط السياحة يختلف من شركة إلى شركة، حيث اختلف أفراد العينة من حيث الأسباب التي تبرر ذلك الاهتمام،فقد أفاد ٥٦,٧٠٪ من العينة بأن أهمية التخطيط السياحي ترجع إلى أن السياحة نشاط مركب ومتعدد القطاعات يتصل ويتداخل مع قطاعات اقتصادية أخري، ويتألف من خمسة عناصر رئيسية هى ؛ السائح وإتجاه المعلومات والنقل وعناصر الجذب السياحي والتسهيلات والخدمات، وهى أساس لأي تخطيط للتنشيط السياحي ولذلك فإن التخطيط السياحي ضروري لوضع جميع العناصر السياحية فى الإعتبار وتنميتها بشكل مناسب لخدمة السياحة الوطنية.

بينما أفاد ٤٠٪ من شركات العينة أن أهمية التخطيط السياحي تنبع من أن السياحة فى معظمها نشاط وخدمات يقوم على بيع المنتج السياحي لسائح الذى يستخدم هذه التسهيلات والخدمات الأساسية فى مقابل رضائه وقبوله لهذه الخدمات وكذلك يجب الاهتمام برضاء السائح لمعاودة زيارته مرة أخرى من خلال عملية التخطيط دون المساس بالأهداف الاقتصادية والإجتماعية أثناء محاولة إشباع الطلب فى السوق السياحي

كما أفاد ٢٦٪ منهم أن أهمية التخطيط السياحي ترجع إلى أن السياحة تأتي بالكثير من الفوائد والمكاسب الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة لذا وجب الاهتمام بمضاعفة

وتعظيم هذه الفوائد بالتخطيط المتكامل والسليم.

كما أفاد ٥٣,٣٠٪ من شركات العينة أن أهمية التخطيط السياحي تنبثق من أن تخطيط نشاط السياحة تخطيطاً سليماً ودقيقاً يمكن توظيفه كوسيلة للحفاظ على المعطيات الثقافية والبيئية فى منطقة المقصد، وسيؤدى إلى التعامل مع هذه العمليات على أنها رأس مال وثروة وطنية لا بد من المحافظة عليها وصيانتها باستمرار ومنع حدوث أى مشكلات اجتماعية أو ثقافية أو بيئية.

كما أفاد ٦٠,٣٠٪ من شركات العينة أن التخطيط هام وضروري لتوفير الهياكل المؤسسية ورسم إستراتيجيات التسويق، وإعداد برامج الترويج والتشريعات ووضع النظم السياحية وتوفير الكفاءات الفنية والإدارية التى تعمل بدورها على تنمية وتطوير السياحة.

٣ - أهداف التخطيط السياحي:

تتوقف كفاءة وفعالية أى وظيفة على الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال هذه الوظيفة، وفيما يتعلق بأهداف وظيفة التخطيط السياحي فقد اتضح من نتائج الاستقصاء أن ٤٠٪ من الشركات والهيئات والمؤسسات السياحية ترى أن الهدف من التخطيط السياحي هو وضع البلاد على خريطة السياحة العالمية والتنشيط السياحي خاصة بعد أن أصبحت السياحة من أهم الأنشطة فى الكثير من دول العالم.

بينما أوضحت الدراسة أن الإهتمام الغالب ٦٦,٧٠٪ على تفكير المسئولين فى غالبية الشركات موضع البحث هو التخطيط المستمر لاستغلال الثروات السياحية والارتفاع بمعدل السياحة والقضاء على المشكلات التى تحول دون تحقيق هذه الأهداف.

بينما يرى ١٦,٧٠٪ من مفردات العينة أن الهدف من التخطيط هو التكيف والمرونة فى مواجهة المتغيرات والعمل الدائم فى مجال التنشيط والترويج السياحي.

بينما أشار ٣٠٪ من مفردات العينة أن أهم الأهداف من التخطيط هو وضع التدابير اللازمة للارتفاع بمعدلات السياحة ووضع وتحديد الوسائل والمضامين المناسبة، بينما أفاد ٤٣,٣٠٪ من العينة موضع البحث أن الهدف من التخطيط السياحي هو محاولة ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوافر فى البلاد من عرض سياحي مع العمل على فتح أسواق جديدة للسياحة وزيادة حجم الأسواق الفعلية وتحسين المستوى الخدمي.

٤- أهمية تحديد أهداف التخطيط السياحي بوجه عام:

ترجع أهمية تحديد أهداف التخطيط فى أنه يتسبب فى إحداث النتائج المستقبلية المرجوة، وذلك عن طريق التأثير فى العوامل التى تؤدى إلى هذه النتائج.

التخطيط بهذا المعنى لا يهدف فقط إلى مستقبل أفضل للمؤسسة السياحية أو للبلاد

بل هو عامل هام فى خلق شعور بالثقة، فالمنشأة السياحية التى تهتم بالتخطيط هى المنشأة الواعية المهتمة بمستقبل عميلها والتى تقوم بالعمل على أساس من الدراسات والبحوث الواقعية وتضع التقديرات السليمة المبنية على رؤية موضوعية ودراسة للمسببات والنتائج، وكلما زادت قدرة المنشأة السياحية على حسن تقدير الأمور واستشراف المستقبل حقق لها ذلك الضبط الذاتي، وقل احتمال تعرضها لأي خطر أو أزمة صادرة عن سلطة خارجية.

لذا يعد التخطيط السليم نصف طريق النجاح وفى المقابل يعد التسرع فى وضع الخطط أو البرامج من العوامل التى تؤدى إلى نتائج ضارة أو نتائج ضعيفة الأثر.

٥ - أسباب الإهتمام بالتخطيط السياحي :

يرجع الإهتمام بالتخطيط السياحي إلى حدوث مجموعة من التغيرات على الصعيدين المحلى والعالمي والتى أثرت على السياحة وتدفقها إلى البلاد المتطلعة لتزايد التدفق السياحي لديها، ولم يكن لهذه البلاد دخل فى هذه المتغيرات مما حدا بهذه البلاد إلى الالتفات إلى التخطيط السياحي وإتباع الأسلوب العلمي فى العمل السياحي من إجراء البحوث والتعرف على الأسواق ووضع خطط الترويج والتنشيط السياحي.

ورغم هذه الحقيقة إلا أن أسباب الاهتمام بالتخطيط السياحي تختلف من شركة سياحية لأخرى فنجد أن لدى ٩٦,٧٠٪ منهم[٥] يرون أن الاهتمام بالتخطيط السياحي يرجع إلى تغير نمط السياحة والبيئة العالمية السياحية وتزايد المنافسة السياحية العالمية وتنوع السياحة وتطورها تطوراً مذهلاً، فلم تعد السياحة هى السياحة الكلاسيكية أو السياحة الثقافية التى عرفت فى الماضي والتى كان الأفراد يقومون بها بدافع شخصي غالباً ما كان هذا الدافع هو الاهتمام بالتاريخ أو الآثار أو الاستجمام.

بينما يرى ٩٠٪ من مفردات العينة أن أهم أسباب الاهتمام بالتخطيط السياحي هو أن السياحة أصبحت فى العصر الحاضر صناعة هامة من صناعات المستقبل توضع لها الخطط والبرامج وترصد لها الأموال والميزانيات للإنفاق على الترويج لها بعد أن اشتدت المنافسة وتعددت الدول الناشدة للسياحة والمنافسة.

كما يرى ٨٣,٣٠٪ [٦] من مفردات عينة البحث أن من أسباب الإهتمام بالتخطيط

٥ جدول رقم (٢٠)
٦ جدول رقم (٢٢)

السياحي هو انضمام طبقات اجتماعية جديدة لم تعرف السياحة من قبل ولكنها انضمت بصورة من الصور إلى مجال السياحة ومن ثم تطورت الصورة القديمة وتغيرت وأصبح الفرد يهتم ويتأثر بكافة مكونات المنتج السياحي من حيث الاهتمام بمكان الإقامة، وبوسائل الاتصال والمواصلات وأنواع التسلية والترفيه والمزارات.

لا شك أن مبررات الاهتمام بالتخطيط السياحي متعددة ولكنها جميعاً تؤكد أن غيابه يؤدى إلى التخبط والعشوائية ويعرض المنشأة للمخاطر والثغرات والتراجع عن الأهداف والارتجال فى العمل، فالتخطيط القائم على الدراسات الواقعية يتضمن الحقائق والنظرة الموضوعية للأمور المحيطة وللمستقبل بوجه عام كما يتضمن ربط أهداف المنشأة السياحية بالبرامج السليمة التى تعبر عن هذه الأهداف وتترجمها فى خطوات زمنية محسوبة وهى من أهم الخطوات فى مجال السياحة.

٦ - متطلبات التخطيط السياحي :

لقد أوضحت نتائج الاستقصاء أن متطلبات التخطيط السياحي فى الشركات موضع البحث لا تتوافر بالقدر المناسب ليتسنى لإدارة التخطيط تأدية مهامها على النحو المطلوب.

فقد أشارت الدراسة الميدانية أن ٨٠٪ من شركات العينة تعاني من عدم وجود مخططين أكفاء مدربين، كما يعاني ٩٠٪ من هذه الشركات من عدم وجود الدعم المالي المستمر. كما يفقد ٧٠٪ من مفردات العينة التنسيق بين الجهات المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسئوليات.

إن ما يمكن أن نستنتجه أن أهم دعائم التخطيط السياحي أو متطلباته تتمثل فى مطلبين أساسيين هما:

الأول: دعم مادي (ميزانية متاحة - قوى بشرية مدربة ذات خبرة).

ثانياً : دعم أدبي بالموافقة على كل تصورات ومشروعات رجال الإعلام والعلاقات العامة وتأييد خطواتهم.

إلى جانب الاستعدادات الذهنية للوصول إلى المقاصد والأهداف وحسن تصور الجمهور وإتجاهاته وآرائه ومتطلباته من أهم الضرورات وعلى المخطط أن يبحث عن إجابة لهذه الأسئلة:

× كيف يضع التصورات والحلول للمشكلة أو القضية التى يخطط لها؟

× ما الذى يسعي لتحقيقه ؟

× من الذى سيشارك فى وضع الخطة وتنفيذها؟

× كيف يصل إلى تحقيق الأهداف؟

٧ - الإعتبارات الخاصة لنجاح الخطة :

هناك بعض الإعتبارات الخاصة التى يجب توافرها عند وضع الخطة سواء فى مجال السياحة أو أى مجال آخر، ولكن اتضح من تحليل نتائج الاستقصاء أن هذه الإعتبارات

التخطيط والتنمية المستدامة

يختلف مداها من شركة إلى شركة أخرى حيث أن ٨٣,٣٠٪[٧] من مفردات العينة يرون أن تحديد المبادئ التى توضع الخطة على أساسها وما تتضمنه من قواعد رئيسية عن الأسواق التى سيتم التوجه إليها والمنتج السياحي الذى سيتم التركيز عليه لا يتم بالصورة المناسبة.

كما يرى ٧٠٪[٨] أن ترجمة السياسات إلي برامج فى ضوء الموارد والإمكانيات لا يتم على النحو المطلوب.

كما يرى ٧٦٪ من مفردات العينة أن وضع البرنامج الزمني للتنسيق بين الأهداف والأنشطة لا يفي بمتطلبات التنمية المستدامة.

نستخلص مما سبق أنه فى مجال السياحة هناك اعتبارات تستند عليها خطط التنمية السياحية المستدامة وهى:

مجموعة من المبادئ والسياسات التى وضعتها الإدارات المسئولة عن السياحة وترجمت إلى أهداف عامة فتحديد الأهداف هو الخطوة الأولى فى أى تخطيط علمي حيث يفيد تحديد الأهداف فى تركيز الجهود فى مجال محدد وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة لإحداث التأثير المطلوب، بما يؤثر إيجابياً على الحركة السياحية الوافدة وتزايد أعداد السائحين وعلى التنمية السياحية المستقبلية المطلوبة، فإنه إذا أحسن التخطيط وحددت الأهداف لتوجيه الحملات الإعلامية السياحية لتحقيق هذه الأهداف المستمدة من الإستراتيجيات المناسبة ونفذت الخطوات الموضوعة بدقة فإن ذلك سيؤدى إلى تحقيق الأهداف التنشيطية ونجاح الخطة السياحية فى القيام بدورها فى عملية التنشيط السياحي.

وفى مجال تحديد السياسات العامة فى مجال السياحة: فإن السياسات هى القواعد التى تحكم سير العمل ويسترشد بها العاملون فى كافة التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف وهى المبادئ التى تضعها الإدارة لضبط الفكر والعمل وهى تصريح عام ومرشد للتفكير فى مجال أعداد واتخاذ القرارات.

ورغم أن الأهداف والسياسات هما مرشدان للتفكير والتصرف إلا أنهما يختلفان عن بعضهما فالأهداف هى غاية التخطيط بينما السياسات هى موجه للقرارات حتى تتحقق هذه الأهداف، والسياسات بمثابة مرشد لتحقيق كيفية إنجاز الأنشطة اليومية اللازمة لتحقيق الأهداف.

توجد عدة أنواع من السياسات يتم تصنيفها حسب المستويات الإدارية تبدأ من

٧ جدول رقم (٢٤)
٨ جدول رقم (٢٢)

السياسات الرئيسية للمنظمة ثم تتدرج السياسات حتى تصل إلى السياسات الخاصة بكل قسم داخل المنظمة.

هذا وقد أظهرت الدراسات الميدانية[٩] فيما يتعلق بالاعتبارات التي يأخذها التخطيط السياحي في الحسبان ٨٠ - ٩٠ ٪ من العاملين بالتخطيط السياحي في المؤسسات والهيئات السياسية انهم لا يأخذون في الحسبان الاعتبارات التالية :

- القيام بدراسة شاملة لكافة المقومات التي تتمتع بها المنطقة أو الإقليم.
- طبيعة الإقليم.
- تكوين الإقليم جغرافيا وجيولوجيا.
- العوامل الجوية والظروف المناخية.
- الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر.
- المصادر المائية .

و فيما يتعلق بالأهداف التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع خطط إنمائية سياحية فيرى من ٨٥ - ٩٥ ٪[١٠] من المخططين بالهيئات والمؤسسات السياحية أنهم لا يأخذون في الإعتبار الأهداف التالية عند رسم أي خطط إنمائية سياحية :

- تنويع المنتج السياحي.
- توفير المرونة الكاملة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتتمشي مع إحتياجات الطلب العالمي والمحلي.
- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور.
- توفير القوه البشرية اللازمة التي تحتاج إليها المنشئات السياحية.
- الاهتمام المتزايد للحفاظ علي البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية.

ثانيا: أنواع التخطيط ومستوياته

تشير نتائج الدراسة الميدانية ان نسبة كبيرة من المؤسسات والهيئات السياحية (٦٠٪)[١١] تضع خططا متوسطة الأجل (من سنة إلي أقل من خمس سنوات)، ٤٠٪ منهم تطبق خططا طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر)، ٢٣٪ تطبق خططا قصيرة الأجل وهذه تكون عادة لعدة شهور .

كما تشير النتائج أيضا إلي أن ٩٣٪ من هذه المؤسسات لا تقوم بعمل تقديرات إحصائية تنبؤية بخصوص عدد السائحين.

كما لا تقوم إدارة التخطيط السياحي بالشركات السياحية محل الدراسة بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة اللازمة لسوق وصناعة السياحة، وهذا ما يراه ٨٦٪[١٢].

٩ جدول رقم (٨)
١٠ جدول رقم (٩)
١١ جدول رقم (٣)
١٢ جدول رقم (٤)

التخطيط والتنمية المستدامة

ومن حيث اهتمام المخطط السياحي بالنظافة تشير النتائج إلي أن الأغلبية العظمى من المخططين بتلك المؤسسات والشركات السياحية تهتم كثيرا بالنظافة .

كما أن إدارة التخطيط السياحي بتلك الشركات والهيئات السياحية ٤٦٪ منها لم تول موضوع رفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام اهتماما كبيرا، بينما نجد أن البعض الآخر من المخططين السياحيين يرون أن هذا الموضوع يخص جهات أخرى مثل المحافظة ووزارة النقل والمواصلات والمحليات .

كما نجد أن بعض هؤلاء المخططين ٥٣٪ منهم قد اهتموا كثيرا بنهر النيل كعنصر جذب سياحي وتحسين المجرى الملاحي وتدعيم الجسور والمراسي وإنارتها، أما البعض الآخر فيرى أن هذا موضوع خاص بجهات أخرى مثل وزارة السياحة ووزارة البيئة .

وكان التركيز الأكبر لاهتمام هؤلاء المخططين هو العمل علي زيادة عدد السائحين فقط مع إغفال عناصر الجذب السياحي، بينما نرى أن عناصر الجذب السياحي الأخرى ستؤدي حتما إلي تزايد تقديرات عدد السائحين، وهذا ما يجب أن يكون الشغل الشاغل لإدارات التخطيط السياحي وهنا يبدو الانفصال وعدم التعاون واضحا بين المؤسسات والهيئات السياحية وإدارات التخطيط السياحي بها من جانب وبين الوزارات والهيئات المهتمة بالسياحة من جانب آخر.

أما عن المسئولية عن التخطيط السياحي بالشركات والهيئات السياحية فنجد أن مدير التخطيط هو المسئول عن ذلك في ٧٠٪ من تلك الهيئات والمؤسسات، بينما نجد أن المدير العام هو المسؤول عن ذلك في ٤٣٪[١٢] من تلك الشركات.

كما أفاد ٧٠٪ من الهيئات والمؤسسات السياحية بأنها لا تقوم بإعداد تنبؤات في مجال التخطيط السياحي، بينما ترى الباحثة أنه يجب إعداد تنبؤات تغطي المجالات الرئيسية الستة الآتية وهي:

- تحديد القدرة الاستيعابية للمناطق المختلفة .
- تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة في مجال السياحة .
- تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية علي أساس المعدلات المناسبة لها .
- تحديد نوع وفئات الإسكان السياحي في كل منطقة .

---

١٢ جدول رقم (٥) .

- تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترفيهية والرياضية المناسبة للتوقعات المنتظرة لرواد المنطقة.

- المرافق العامة اللازمة (مياه - كهرباء - مجاري - خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين .

- وفيما يتعلق بأساليب التنبؤ المستخدمة وجد أن ٦٠٪ من المؤسسات والشركات محل الدراسة إنما تعتمد علي الخبرات الخاصة، بينما ٣٣٪ من تلك الشركات [١٤] تعتمد علي التقدير الشخصي.

ثالثا : توزيع مسؤوليات التخطيط في الهيئات والشركات السياحية

تشير نتائج الدراسة الميدانية أن ٧٣٪ من الهيئات والشركات السياحية محل الدراسة أن وضع الأهداف الكلية للهيئة أو الشركة إنما هو من اختصاص مستوى الإدارة العليا، ولدى ٣٠٪ منها من اختصاص مستوى إدارة التخطيط، ولدى ٢٠٪ منها من اختصاص مستوى مديرى عموم الوحدات، ولدى ١٧٪ من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم .

أما بالنسبة لتعريف الأداء المستهدف فهو من اختصاص مديرو عموم الوحدات وهذا لدى ٥٠٪ من المؤسسات والشركات السياحية، ولدى ٢٦٪ منها إنما هو من اختصاص مستوي الإدارة العليا، ولدي ٢٣٪ من اختصاص إدارة التخطيط .

أما عن تحديد المدى الزمني للتخطيط فهو لدي ٦٧٪ منهم هو من اختصاص إدارة التخطيط ولدى ٢٧٪ منهم من اختصاص مستوي الإدارة العليا.

وبالنسبة لتنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط نجد أنه لدى ٧٦٪ منهم هو من اختصاص إدارة التخطيط، ولدى ٢٠٪ منهم هو من اختصاص مستوي الإدارة العليا ومديرى العموم .

أما من حيث جمع المعلومات وإعداد التنبؤات نجد أنها من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم حسب رأى ٤٣٪ منهم ومن اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٤٠٪ منهم ومن اختصاص مديرو عموم الوحدات حسب رأى ٦٪ منهم.

أما من حيث التنبؤ بالمبيعات فنجد أنه من اختصاص مديرى عموم الوحدات حسب رأى ٥٧٪ منهم ومن اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم حسب رأى ٤٠٪ منهم.

أما تقدير جوانب القوة والضعف فى الشركة فنجد أنه من اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٥٣٪ منهم، ومن مديرى عموم الوحدات فى رأى ٢٦٪ منهم ومن اختصاص إدارة التخطيط والمجموعات

١٤ جدول رقم (١٢) .

التخطيط والتنمية المستدامة

المساعدة لمديرى العموم فى رأى ٢١٪ منهم.

أما عن تقييم بيئة التنافس فنجد أنها من اختصاص مديرى عموم الوحدات حسب رأى ٤٠٪ من المبحوثين من اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٣٠٪ وإدارة التخطيط حسب رأى ٣٠٪ منهم (١٥).

ومن حيث وضع أهداف وحدات النشاط، هذه المهمة نجد أنها لدى ٤٣٪(١٦) من الهيئات والمؤسسات يرون أنها من اختصاص إدارة التخطيط، و٢٣٪ منهم يرون أنه من اختصاص مستوى الإدارة العليا أو من اختصاص المجموعات المساعدة لمديرى العموم، بينما ٢٠٪ منهم يرون أنها من اختصاص مديرو عموم الوحدات.

أما تقديم خطط وحدات النشاط فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط فى رأى ٣٪ ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا فى رأى ٣٠٪ منهم ومن اختصاص مديرى عموم الوحدات فى رأى ٢٠٪ منهم .

أما عن إعداد الإستراتيجيات البديلة فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٧٣٪ من المبحوثين ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٢٧٪ منهم، ومن اختصاص الإدارة العليا حسب رأى ١٧٪ منهم.

أما عن اختيار الإستراتيجيات فنجد أنها لدى ٥٧٪ من الهيئات والمؤسسات هي من اختصاص إدارة التخطيط، ولدى ٣٠٪ من اختصاص مستوى الإدارة العليا .

وفيما يتعلق بتقييم واختيار المشروعات فنجد أنه من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٥٠٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٣٧٪ منهم، ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٢٣٪ منهم. أما عن وضع الترتيبات فكان هناك انقسام بين المبحوثين تمثل فى أن ٤٣٪ من المبحوثين يرون أنها من اختصاص مستوى الإدارة العليا و٤٠٪ منهم يرون أنها من اختصاص إدارة التخطيط وعموماً نجد أن إدارة التخطيط فى رأى غالبية المؤسسات والهيئات السياحية هى المسئولة عن وضع أهداف وحدات النشاط جميعه .

أما عن مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عدم تحقيق الأهداف، نجد أن هناك انقساما بين الهيئات والمؤسسات السياحية حيث نجد أن ٤٠٪ من تلك الهيئات ترى أن ذلك من اختصاص مستوى الإدارة العليا، ولدى ٤٧٪[١٧] منهم هي من اختصاص إدارة التخطيط.

---

١٥ جدول رقم (١٥ – ب).
١٦ جدول (١٥ – ب).
١٧ جدول رقم (١٥ – ج).

أما عن تحقيق التكامل بين الخطط فهو من اختصاص إدارة التخطيط فى رأى ٦٠٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٢٧٪ منهم .

أما عن تخصيص الموارد فنجد أنه من رأى ٤٣٪ هو من اختصاص مديرى العموم وفى رأى ٣٧٪ منهم من اختصاص إدارة التخطيط.

وأما عن مراجعة مدى التقدم فى التخطيط فنجد أنه فى رأى ٤٣٪ من اختصاص إدارة التخطيط ، ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا ومديرى العموم فى رأى ١٧٪ منهم.

أما عن مراجعة فعالية الخطة فنجد أنها من اختصاص إدارة التخطيط حسب رأى ٦٧٪ من المبحوثين ومن اختصاص مستوى الإدارة العليا حسب رأى ٤٠٪ منهم، ومن اختصاص مديرى العموم حسب رأى ٤٠٪ منهم .

رابعا : خطة التنمية السياحية في مصر

أما عن فكرة التخطيط للتنمية السياحية ومن حيث إنها تهدف لتحسين مستوى المعيشة للسكان فى المنطقة السياحية وما حولها وتعبئة الموارد المعطلة أو التى لا تستغل بكفاءة فكان هذا الهدف حسب رأى ٦٠ ٪ من الشركات والمؤسسات السياحية ،كما تهدف أيضا فى تحسين صناعة السياحة المحلية حسب رأى ٥٠٪ [18] من الشركات والمؤسسات السياحية .

والمخطط السياحي غالباً لا يراعي عند رسم الخطة السياحية أن تكون قابلة للتسويق وهذا فى رأى ٣٠, ٨٣٪ [19] من الشركات والمؤسسات السياحية .

كما لا يراعي المخطط السياحي في الغالبية العظمي من الهيئات والمؤسسات السياحية (٩٠٪ منهم)[20] أن تكون لها القدرة على منافسة المقاصد السياحية الأخرى .

كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن خطط التنمية السياحية لا تتأثر بالخطة الخمسية القومية فى رأى ٧٠, ٧٦٪[21] من الهيئات والمؤسسات السياحية، وفى رأى ٥٠٪[22] أيضاً من المبحوثين أنها لا تتأثر بالخطط الإقليمية، ولا تتأثر أيضاً بالخطط العمرانية فى رأى ٥٧٪[23] من المبحوثين .

يتضح مما سبق :

- تقوم فلسفة التنمية السياحية في مصر علي إحداث التوازن بين ضرورة الإسراع

١٨ جدول رقم (١٥ - د) .
١٩ جدول رقم (١٦) .
٢٠ جدول رقم (١٧).
٢١ جدول رقم (١٨) .
٢٢ جدول رقم (٢٠) .
٢٣ جدول رقم (٢١) .

التخطيط والتنمية المستدامة

بالتنمية والحفاظ علي البيئة مع عدم الضغط علي الموارد الطبيعية البيئية التي هي أساس النشاط السياحي

- المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازية بالعمل علي تحقيق الحلم الوطني بالخروج من الوادي الضيق إلي آفاق أرحب للتنمية اعتمادا علي خلق مراكز إنتاجية ومناطق جديدة للتجمع السياحي العمراني علي أسس اقتصادية .

- تتكامل الأنشطة السياحية والترفيهية والرياضية والصناعات المغذية للنشاط السياحي وخدمات الإسكان والصحة والتعليم.

و بهذا المفهوم للتنمية السياحية المتكاملة والمستدامة تتضاعف مسئولية التخطيط السياحي .

خامسا : أهمية مدخلات التخطيط في قطاع السياحة

باستعراض هذه المدخلات الأحد عشر[٢٤] نجد أنها جميعاً لها أهمية فى قطاع السياحة فى رأى الغالبية العظمى من المؤسسات والهيئات السياحية ويمكن استعراض مدى أهمية كل مدخل من هذه المدخلات الأحد عشر حسب حجم أهميتها من وجهة نظر المؤسسات والهيئات السياحية كالتالي:

- الموارد البشرية لها أهمية كبيرة فى رأى جميع المؤسسات والهيئات السياحية بلا استثناء.
- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة للتخطيط، هذا له أهمية فى رأى ٩٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- تدريب الفريق الاستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه وهذا له أهمية لدى ٩٠٪ من المبحوثين.
- استخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة وهذا له أهمية فى رأى جميع المؤسسات والهيئات السياحية أى بنسبة ١٠٠٪ منهم.
- توفير الموارد المادية المستخدمة من أدوات وأجهزة وهذا له أهمية فى رأى ٨٠٪ من المؤسسات والهيئات السياحية.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة وهذا له أهمية فى رأى ٨٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- إعداد دليل إجراءات العمل هذا له أهمية فى رأى ٨٦,٧٠٪ من المبحوثين.
- تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنيين به، وهذا البند له أهمية لدى ٨٠٪ من المبحوثين.
- تقييم مدى كفاية الموارد الحالية له أهمية

٢٤ جدول رقم (٢٢) .

لدى ٣٠,٨٣٪ من المبحوثين.

- التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حده، وهذا له أهمية لدى ٣٠,٨٣٪ من المبحوثين.

- الإشراف على التطبيق له أهمية فى رأى ٨٠٪ من المبحوثين.

سادسا : الميزة التنافسية لقطاع السياحة والعناصر التى تكمن وراءها ومدى توافرها لدى الهيئات والمؤسسات السياحية:

المزايا التنافسية الخمس عشرة التالية ليست كلها متوافرة لدى المؤسسات والهيئات السياحية وذلك حسب رأى أكثر من ٨٥٪ من العاملين فى هذه الهيئات والمؤسسات، كما أن ميزة الموارد المالية بشكل خاص كانت غير متوفرة فى الهيئات والمؤسسات السياحية وذلك حسب رأى ٧٠٪ من هؤلاء العاملين .

والمزايا التي يجب العمل علي ضرورة توافرها هى:

- السمعة الطيبة بشأن الجودة.
- خدمة المستهلك.
- الإدارة الجيدة.
- تكلفة أقل وتقديم خدمة أعلى للمستهلك.
- بحوث السوق.
- موارد مالية.
- الحجم.
- تعديل الخدمة وفقاً لاحتياجات المستهلك.
- المهارات التسويقية.
- المواقع.
- التنسيق الجيد.
- التخطيط قصير الأجل.
- الرؤية المستقبلية.
- شركة أم معروفة جيداً.
- البحوث والتطوير فى مجال الخدمة السياحية.

سابعا : معوقات التخطيط

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلي :

١- عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة علي التخطيط السياحي والمؤهلة لاستخدام نظام المعلومات وهذا حسب رأى ٥٠٪ من المؤسسات والهيئات .

٢- أن ٨٣٪[٢٥] من المؤسسات والهيئات تفتقر إلي نظام موارد بشرية متطور .

٣- أن ٨٣٪ من الشركات يؤكدون أن نظام الأجور لديهم لا يلائم العاملين بها .

٤- أن ٩٣٪[٢٦] من الشركات السياحية تعتمد علي التقدير الشخصي في مجال التخطيط .

٥- أن ٧٠٪ من الشركات السياحية لا تستخدم الأجهزة المتطورة في تشغيل نظام المعلومات .

أن ٧٠٪ من الشركات السياحية ليس لها نظام اتصال جيد مع العملاء .

---

٢٥ جدول رقم (٢٤) .

٢٦ جدول رقم (١٤) .

القسم الثالث:
النتائج والتوصيات

أولا : نتائج الفروض

الفرض الأول

يوجد إنخفاض نسبي فى المؤشرات التنافسية لقطاع السياحة فى مصر وعدم كفاية فى أداء وظيفة التخطيط لمتطلبات التنمية السياحية فى مصر.

أظهرت الدراسة الميدانية صحة هذا الفرض، حيث وجد انخفاض نسبي في المؤشرات التنافسية، حيث تشير النتائج أن المخطط السياحي لا يراعي بدرجة كافية القدرة علي المنافسة، كما أن معظم الشركات والهيئات والمؤسسات السياحية لا تولي وظيفة التخطيط اهتماما كافيا،كما لا تخصص لإدارة التخطيط الميزانية الكافية، هذا فضلا عن أنها لا تعطيها مكانة تنظيمية مناسبة. مما يشير إلي عدم قدرة وظيفة التخطيط علي مقابلة متطلبات التنمية السياحية في مصر، لذا ترى الباحثة ضرورة مراعاة القدرة علي المنافسة عند رسم خطط السياحة .

الفرض الثانى

يوجد قصور فى مفهوم التخطيط السياحي حيث يجرى التركيز على جوانبها الفنية وإهمال الجوانب الإدارية بها.

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج الاستقصاء إلي عدم وضوح مفهوم التخطيط السياحي لدي معظم العاملين بالشركات والهيئات والمؤسسات السياحية بدرجة كافية، كما أشارت الدراسة إلي تركيز غالبية شركات السياحة علي النواحي الفنية دون التركيز علي النواحي الإدارية، لذا تقترح الباحثة أن يكون مفهوم التخطيط السياحي أكثر شمولا بإعتباره نظاما متكاملا من أنظمة فرعية إدارية وفنية تستهدف الحفاظ علي نصيب كبير من الحركة السياحية العالمية حتى يمكنها المساهمة بفاعلية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرض الثالث

لا يتم تخطيط التنمية السياحية فى ضوء الأولويات التى توضع للقطاعات الأخرى.

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج تحليل الاستقصاء إلي غياب التنسيق بين التخطيط للتنمية السياحية وبين التخطيط العمراني الشامل، هذا فضلا عن عدم التنسيق بين خطط التنمية السياحية والخطط الإقليمية، لذا تقترح الباحثة الأتي :

- مراجعة الخطط الإقليمية والعمرانية عند رسم خطط التنمية السياحية حتى يمكن التنسيق بينهم .
- ضرورة تبادل المعلومات بين الشركات

والهيئات والمؤسسات السياحية علي نحو مستمر .

الفرض الرابع

أن القصور فى العملية التخطيطية قد يرجع إلى عدم توافر الكوادر الإدارية المدربة على التخطيط السياحي،عدم وجود نظام متكامل للمعلومات الإدارية،عدم وجود نظام إتصال جيد مع العملاء وبين الأجهزة المسئولة عن التخطيط، الإعتماد على الخبرة والتقدير الشخصي وعدم إعداد تنبؤات فى مجال التخطيط،عدم مناسبة وضع إدارة التخطيط على الهيكل التنظيمي للشركة .

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير نتائج تحليل الاستقصاء إلي وجود عجز شديد في الكوادر الإدارية المدربة، وافتقار معظم الشركات السياحية لنظام معلومات متكامل، ونظام اتصال جيد، هذا فضلا علي اعتماد جميع الشركات والمؤسسات والهيئات السياحية علي التقدير الشخصي وعدم اعداد تنبؤات في مجال التخطيط.

الفرض الخامس

لا يؤثر اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة علي الطريقة التي تتبعها تلك الشركات في ممارسة وظيفة التخطيط .

أظهرت الدراسة صحة هذا الفرض حيث أن اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات السياحة لا يؤثر علي كفاءة أداء وظيفة التخطيط، حيث أوضحت نتائج التحليل أن «ف» المحسوبة في كل من مدى الإعتماد علي التنبؤات في مجال التخطيط أكبر من «ف» الجدولية، في حين أن «ف» المحسوبة في أهداف وظيفة التخطيط أصغر من «ف» الجدولية ولذلك اختلاف القطاع لا يؤثر علي هذا المتغير.

ثانيا :التوصيات

فى ضوء ما جاء بالإطار النظري لهذه الدراسة وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج نستعرض فيما يلي بعض التوصيات:

١- ضرورة توافر خطة متكاملة التنمية السياحية تكون مرتبطة بالخطة العامة للدولة ويراعي فيها ترشيد استغلال الموارد الاقتصادية ومستندة إلى تنبؤ موضوعي للطلب على السياحة .

٢- إرساء استراتيجية قومية للتنمية السياحية بمفهومها التسويقي والتنموي بما يتضمن وضع مخططات شاملة للمناطق ذات الأولوية، مع وضع ضوابط للمستثمرين ومراعاة تحقيق التكامل بين البيئة والسياحة عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية السياحية، مع حماية الموارد الطبيعية والثقافية في المناطق المستهدفة لتحقيق التنمية المستمرة، وتشجيع القطاع الخاص علي الاستثمار في مجال السياحة بهدف زيادة الطاقة السياحية وتنويع المنتج السياحي حتى يتوازن العرض مع الطلب .

٣- تنمية القوي البشرية العاملة في مجال السياحة عن طريق الاهتمام بتنمية القوي

التخطيط والتنمية المستدامة

البشرية والتدريب الدوري للارتقاء بنوعية الأداء الخاص بالمتعاملين مع السياح مثل وكلاء السفر،المرشدين،المديرين،و موظفي الفنادق والمطاعم، والاهتمام بالتعليم الفندقي السياحي لمواكبة التطور السياحي والعمل علي إعادة تنظيم الإدارات التابعة للهيئات بما يساعد علي تنفيذ السياسات وتوثيق التعاون بين الإدارة أو الوزارة وقطاع الأعمال السياحي.

٤- الاهتمام بمرافق الدولة وفي مقدمتها الأماكن السياحية والأثرية .

٥- استنباط أنواع جديدة من السياحة ذات الطبيعة القادرة علي الجذب دوليا.

٦- الارتقاء بالجودة الشاملة في الخدمات السياحية.

٧- إلغاء تأشيرات الدخول لتسهيل دخول السائحين.

٨- توجيه المسئولين عن الحدود لمعاملة السائحين كمصدر للدخل.

٩- استخدام العدد الكافي من العاملين لتسهيل عبور السائحين للحدود بسرعة كافية.

١٠- وضع خطة تنشيط وترويج مصرية تسعي إلى زيادة نصيب مصر من حركة السياحة العالمية ترتكز على:

أ-تحقيق نمو مطرد فى حجم الحركة السياحية الوافدة من الأسواق المستهدفة وكذا من الطاقة الفندقية لتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

ب- فتح أسواق جديدة واعدة وإستمرار الجهود الترويجية للأسواق التقليدية مع التركيز على الشرائح السياحية ذات الإنفاق العالي.

ج- الترويج للأنماط السياحة الجديدة.

١١- إثراء الأجندة السياحية المصرية بأحداث جديدة واستمرار الترويج لها.

١٢- ضرورة وضع أو صياغة مشروع قومي لتطوير تكنولوجيا المعلومات السياحية بإنشاء شبكة للمعلومات المركزية فى الوزارة مرتبطة مع الهيئات التابعة لها ومع مراكز المعلومات فى الإتحاد والغرف السياحية مع ربطها بشبكة الإنترنت الدولية وكذلك المكاتب السياحية الخارجية.

١٣- أن تهتم الوزارة بجودة العنصر البشرى العامل فى المجال السياحي، ثقافياً وصحياً ولغوياً.

١٤- استخدام العديد من الأساليب لزيادة الوعي العام عن طريق المسابقات السياحية فى وسائل الإعلام المختلفة ونشر موضوعات ترفع من مستوى الوعي السياحي.

١٥- المساعدة فى توفير الإستقرار الأمني مع تكثيف الجهود الترويجية فى أن تحصل مصر على نصيبها العادل والذى تستحقه من حركة السياحة الدولية ولتصبح صناعة السياحة مع بداية الألفية الجديدة أمل مصر

فى اقتصاد قوى ومصدرا خصبا للعملات الأجنبية، فرص عمالة متزايدة، ورواجا للعديد من الصناعات والخدمات المكملة لها.

١٦- تنويع المنتج السياحي المصري لتلبية كافة أنماط وإحتياجات السائحين.

١٧- الاستعانة بالشركات الدولية المتخصصة فى الإعلان والتسويق لتنظيم الحملات الدولية مع الاستعانة بأحدث القنوات الترويجية مثل أجهزة استخدام الفيديو والأسطوانات المدمجة CD ROM وعرض الأفلام بالحاسب الآلي بنظام Data-Show والتوسع فى إقامة مواقع خاصة بالسياحة المصرية على شبكة الإنترنت للتعريف بالمنتج السياحي المصري.

١٨- تفعيل دور المجلس الأعلى للسياحة، وتوحيد الإشراف على المنشآت الفندقية والسياحية بواسطة لجان مشتركة تتعاون مع الجهة المختصة.

١٩- الإسراع بتوسيع وتطوير المطارات الحالية وخدماتها فى المناطق السياحية الرئيسية وعلى رأسها الغردقة - القاهرة - شرم الشيخ - الأقصر.

٢٠- زيادة طاقة الطيران الداخلي أى السماح للطيران الوطني الخاص بتسيير رحلات داخلية منتظمة.

٢١- تنويع مصادر الخدمة بالمطارات، بمعنى السماح لشركات خدمات أرضية جديدة وتطوير الإدارة والخدمات المقدمة فى المطارات للوصول إلى العالمية.

٢٢- ربط مناطق التنمية السياحية الحالية والمستقبلية بشبكة حديثة للطرق.

٢٣- إعادة النظر فى هياكل المؤسسات السياحية وربط هذه الهياكل بإستراتيجية المؤسسة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، وبما يتوافق ومتطلبات التنمية السياحية المستدامة.

٢٤- بناء قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات التى يمكن أن تساعد فى اتخاذ القرارات السياحية، وبما يساهم فى تلافي تكرار البيانات وتضاربها وعدم كفايتها، وبما يسمح بوضع خطط متكاملة للتنمية السياحية.

٢٥- تنمية الوعي السياحي لدى جميع الأطراف وذلك عن طريق ؛ توفير المعلومات السياحية ونشرها، وتشجيع عقد المؤتمرات والندوات فى الداخل والخارج، وتزويد المناهج الدراسية فى مراحل التعليم بالمعلومات المرتبطة بتنمية الحس السياحي، وزيادة الاهتمام بالنشاط الإعلامي عن السياحة.

٢٦ جعل الرسوم ومقابل الخدمات منافسة مع مثيلاتها فى موانى المنطقة.

٢٧- توفير الكوادر الفنية المدربة من الإحتياجات الملحة لقطاع السياحة.

٢٨- الاهتمام بالسائح المصري الذى مازال بعيداً عن مجال الإهتمام والتنشيط بالقدر الكافي والتوجه إليه ببرامج وأسعار خاصة فى الإجازات.

٢٩- يجب على الحكومة الآن أن تتبع تطوير إستراتيجية التخطيط السياحي لتدعيم

التخطيط والتنمية المستدامة

وضعها التنافسي وزيادة مزاياها.

٣٠- دراسة الأهداف والإعداد لمتطلبات السوق المفتوح الذى قد يأتى من الدول الأخرى وإعداد قائمة أهدافها الخاصة لطلبات السوق المفتوح من الدول الأخرى.

٣١- يجب الإستعداد ليس فقط لمسئوليات GATS للسياحة والخدمات الأخرى المرتبطة بالسفر ولكن أيضاً خدمات القطاعات المرتبطة بالسياحة مثل خدمات رجال الاعمال والاتصالات .الخدمات المالية، النقل، خدمات الترفيه...الخ.

٣٢- التأكيد على أهمية السياحة فى وسائل الإعلام المختلفة، بتخصيص برامج تليفزيونية وصفحات متخصصة فى الصحف، وأحاديث متكررة عن السياحة وأهميتها للإقتصاد القومي من جانب المسئولين والمستثمرين على حد سواء.

٣٣- توفير البنية الأساسية التى تخدم النشاط السياحي من طرق ومياه وكهرباء وصرف وغيرها، ومنح تسهيلات إدارية وائتمانية للمشروعات السياحية فى مجال بناء البنية الأساسية.

٣٤- السعي لتحقيق تعاون سياحي على مستوى إقليم الشرق الأوسط.

٣٥- التخطيط كنشاط إداري ضروري لقطاع السياحة حتى تتمكن من التنبؤ بمستقبلها وتستعد لمواجهته.

٣٦- الإهتمام بتحليل نواحي القوة والضعف الداخلية وكذا المخاطر التنافسية فهى جوهر عملية التخطيط.

٣٧- توعية وتثقيف العاملين بالإستراتيجية التخطيطية.

٣٨- ضرورة إجراء مسح مستمر للفرص والتهديدات لمواجهة الظروف المتغيرة.

٣٩- وجود مخططين أكفاء مدربين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة وعلى مستوى عال من المهارة والخبرة وحسن التصرف.

٤٠- وجود دعم مالي مستمر وإمكانيات متاحة لمواجهة أى متطلبات طارئة .

٤١- توفر الوسائل التى تساعد على استمرار العمل واستعدادات جاهزة لمواجهة أى مشكلة. بدءا من الوسائل التى تساعد على تنفيذ الخطة، ونهاية بوسائل الاتصال التى تستخدم لتوصيل أهداف الخطة وتعريف الجمهور بها وتجاوبه معها.

٤٢- التوعية الكاملة بأهداف الخطة ومعرفة الجميع لمحاورها وأسسها بالنسبة للإدارة وأيضاً بالنسبة للعاملين فى الداخل والخارج.

٤٣- التنسيق بين الجهات المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسئوليات على كل منهم تحت شعار خطة محكمة وبرامج ناجحة مع تقسيم للعمل وتوزيع للمسئوليات.

٤٤- حشد كافة الموارد والإمكانيات القومية

لتنفيذ إستراتيجية التخطيط السياحي، وفقاً لتخطيط سياحي قومي شامل .

٤٥- تحرير شركات القطاع العام من السيطرة الزائدة لأجهزة التخطيط المركزي الشامل، على أن تطبق عليها نظم الرقابة والمتابعة على أساس المحاسبة على النتائج والإنجازات.

٤٦- التوسع فى عقد إتفاقيات التكامل والتنسيق السياحي مع الدول العربية والإفريقية، وخاصة القريبة جغرافياً من مصر.

٤٧- الاهتمام بالتسويق والترويج السياحي بالقدر الذى يتناسب مع إمكانيات مصر كدولة رائدة وإعتبارها مهمة حكومية.

٤٨- إصدار جواز سفر عربي موحد يسمح بالتنقل للمواطن العربي بين الأقطار العربية دون حاجة إلى تأشيرة دخول كما هو معمول به فى الدول الأوروبية.

٤٩- ربط المدن العربية بخطوط ملاحية منتظمة وخطوط جوية فضلاً عن ربط المدن العربية فى المدى المتوسط والطويل بالطرق البرية وخطوط السكك الحديدية ما يؤدى إلى تنشيط التبادل التجاري وسهولة انتقال المواطنين وخاصة متوسطي الدخل.

٥٠- توقيع اتفاقيات تبادل سياحي بين الدول العربية، وتكوين شركات سياحية مشتركة تنظيم رحلات شاملة الإقامة والتنقل وبرنامج الزيارة مما يشجع السائح متوسط الدخل على الاشتراك فى هذه الرحلات السياحية.

القسم الرابع: المراجع والملاحق

المراجع العربية:

د. صلاح الدين عبد الوهاب، الإستراتيجية القومية للتدريب والتعليم السياحي، وزارة السياحة، القاهرة ١٩٩٠.

١-د. هدى سيد لطيف، الأجهزة والمنظمات السياحية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩١.

٢-د. مصطفي الطمبداوي، المحاور الإستراتيجية لتعمير الصحارى المصرية، المجالس القومية المتخصصة، ج.م.ع.، مايو ١٩٩٤ .

٣-د. صبرى عبد السميع، نظرية السياحة، القاهرة، ١٩٩٦.

٤-نهاد نجيب محمود الطريشي، إقتصاديات صناعة السياحة فى مصر، كلية التجارة - مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.

٥-د. صلاح الدين عبد الوهاب، السياحة فى عالم متغير، المؤلف، القاهرة، ١٩٩٦.

٦-د. إيهاب عز الدين نديم، إقتصاديات السياحة فى مصر، ١٩٩٧.

٧-د. محمود كامل، السياحة الحديثة علماً وتطبيقاً، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩.

٨-د. مصطفي الطمبداوي، الخطوط الإستراتيجية لتعمير الصحارى فى مصر

والعالم،مؤتمر مصر عام ٢٠٠٠، القاهرة، ص ٤-٥٠

٩-د. صلاح الدين عبد الوهاب، التخطيط السياحي،الدار القومية للطباعة والنشر، بدون تاريخ.

المراجع الأجنبية :

1- **Burkart, A.J. & Medlik, S.,** Tourism. Past, Present & Future. Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford. Second Edition, 1990.

2- **Holloway, J.C.,** The Business Of Tourism. Pitman Publishing, London, third Edition, 1990.

3- **Writt, M. Brookke and Backley,** The Management Of International Tourism, London- V: ituman 1991.

4- **Pearce, D.,** Tourist Organizations. Longman Group UK Ltd., London, 1992.

5- **United Nations,** Basic Facts About The United Nations. Dept. of public information, United Nations, New York, 1992.

6- **Frederic Hearn & philippe Tostain,** A Comparison Between The Development Of The Principles Of The Organization Of Industrial Production And The Design Of Urban Road System. RecherchÈ Transports- Securi TE, Reue. Trimestrielle, editee par L, Inrets, English Issue No. 11, September. P:41, (1995)

- **Shackley, Myra ,** Just Started And Now Finished: Tourism Development In Arunachal Pradesh". Report, Tourism Management, Vol. 16, No. 8, pp:623-624, (1995).

- **M.I. Eraqi,** The Importance Of Strategic Planning In Under Developed Countries. Economic and Business Review vol. No. 1, Ain Shams University, Faculty of Commerce, (1996).

- **Oppermann, Martin and Chon, Kye-Sung,** Tourism In Developing Countries. International Thomoson Business Press, London and Boston, http://www.itbp.com, (1997).

0- **Hill, coroly, Green Globe,** The Tourism Industry And Sustainability. In: WB, Coral Reefs: Challenges and Opportunities for sustainable Management, Proceedings of an Associated Event of Fifth Development, World Bank, Washington D.c., pp. 118-120, (1998).

1- **Buhalis, Dimitrios,** Limits Of Tourism Development In Peripheral Destinations. Problems And Challenges. Tourism Management,p:20, (1999).

٢-ملاحق الدراسة التحليلية

جدول رقم (١)[1]

أثر العوامل التنظيمية علي تخطيط نشاط السياحة

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
وضوح مفهوم التخطيط السياحي لدى العاملين بالمؤسسات	ك	٤	١٥	٩	٢	٣٠
	%	١٣,٣٠	٥٠	٣٠	٦,٧٠	١٠٠
إدارة المؤسسة أو الهيئة السياحية تولى وظيفة التخطيط إهتماماً كافياً	ك	١	٩	١٨	٢	٣٠
	%	٣,٣٠	٣٠	٦٠	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة السياحية تخصص ميزانية كافية لأعمال التخطيط	ك	٣	٦	٢٠	١	٣٠
	%	١٠	٢٠	٦٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تعطى إدارة التخطيط مكانة تنظيمية مناسبة	ك	٢	٥	٢١	٢	٣٠
	%	٦,٧٠	١٦,٧٠	٧٠	٦.٧٠	١٠٠

جدول رقم (٢)[1]

أنواع خطط السياحة

الاستجابات	طويلة الأجل	متوسطة الأجل	قصيرة الأجل	غير مبين	مجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٢	١٨	٧	٤	٤١
%	٤٠	٦٠	٢٣,٣	١٣,٣	١٠٠

١ جدول رقم (١) يمثل العبارات من ١ : ٤ .
٢ جدول رقم (٢) يمثل العبارة رقم ٥ .

جدول رقم (٣)[3]

مدى تخصيص ميزانية كافية لأعمال التخطيط

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١	٦	٢٢	١	٣٠
%	٣,٣٠	٢٠	٧٣,٣٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٤)[4]

مدى اهتمام إدارة التخطيط بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢	٨	١٨	٢	٣٠
%	٦,٧٠	٢٦,٧٠	٦٠	٦,٧٠	١٠٠

جدول رقم(٥)[5]

المسئولية عن التخطيط السياحي

الاستجابات	أ	ب	جـ	د	غير مبين	المجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٤	٢١	١	٤	٢	٤٢
%	٤٣,٣	٧٠	٣,٣٠	٩,٥٠	٤,٨٠	١٠٠

٣ جدول رقم (٣) يمثل العبارة رقم ٦ .
٤ جدول رقم (٤) يمثل العبارة رقم ٧ .
٥ جدول رقم (٥) يمثل العبارة رقم ١٢ .

جدول رقم (٦)[1]

مدى استفادة المسئولين عن التخطيط من نظام المعلومات الإدارية

الاستجابات	إستفادة كبيرة	إستنادة إلى حد ما	إستفادة طفيفة	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٧	٢٠	٢	١	٣٠
%	٢٣,٣٠	٦٦,٧٠	٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٧)[2]

مدى التنسيق بين التخطيط السياحي و التخطيط العمراني الشامل

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١٦	٧	٦	١	٣٠
%	٥٣.٣٣	٢٣,٣٣	٢٠	٣,٣٣	١٠٠

٦ جدول رقم (٦) يمثل العبارة رقم ١٣ .

٧ جدول رقم (٧) يمثل العبارة رقم ١٤ .

جدول رقم (٨)[1]

مدى الاهتمام بالاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند القيام بالتخطيط السياحي

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
دراسة شاملة لكافة المقومات التى تحتويها المنطقــة أو الإقيم	ك	٢٠	٥	٢	٣	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	٦,٧٠	١٠	١٠٠
طبيعة الإقليم	ك	١٩	٧	–	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٣	٢٣,٣٣		١٣,٣٣	١٠٠
تكوين الإقليم جغرافياً و جيولوجياً	ك	١٩	٧	–	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٣	٢٣,٣٣	–	١٣,٣٣	١٠٠
العوامل الحيوية والظروف المناخية	ك	٢٠	٤	٢	٤	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٣,٣٠	٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠٠
الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر	ك	٢٣	٤	١	٢	٣٠
	%	٧٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
المصادر المائية	ك	٢٠	٥	–	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	–	١٦,٧٠	١٠٠

٨ جدول رقم (٨) يمثل العبارة رقم ١٥ .

جدول رقم (٩)[1]

أهداف خطط التنمية السياحية

	نعم		إلى حد ما		لا		غير مبين		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تنويع المنتج السياحي	٣٠	١٠٠	–	–	–	–	–	–	٣٠	١٠٠
توفير المرونة الكاملة وتحقيق الإستقلال الأمثل للموارد المتاحة	٢٤	٨٠	٣	١٠	–	–	٣	١٠	٣٠	١٠٠
ترشيد إستخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور	٢٠	٦٦,٧	٥	١٦,٧	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
توفير القوى البشرية اللازمة التى تحتاج إليها المنشآت السياحية وغيرها	٢٣	٧٦,٧	٤	١٣,٣	١	٣,٣٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
وجود نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط	٢٢	٧٣,٣	٧	٢٣,٣	–	–	١	٣,٣٠	٣٠	١٠٠
إستمرار تطوير نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط	٢٢	٧٣,٣	٦	٢٠	١	٣,٣٠	١	٣,٣٠	٣٠	١٠٠
الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي الموجودة فى الهيئة	١٩	٦٣,٣	٦	٢٠	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠
الإهتمام المتزايد للحفاظ على البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية	١٩	٦٣,٣	٦	٢٠	٣	١٠	٢	٦,٧	٣٠	١٠٠

٩ جدول رقم (٩) يمثل العبارة رقم ١٦ .

جدول رقم (١٠)[1]

مدى توافر الكوادر المؤهلة لإستخدام نظم المعلومات الإدارية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	١	١٤	١٤	١	٣٠
%	٣,٣٠	٤٦,٧٠	٤٦,٧٠	٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (١١)[2]

مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية في الشركة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٤	١٠	١٣	٣	٣٠
%	١٣,٣٠	٣٣,٣٠	٤٣,٣٠	١٠	١٠٠

١٠ جدول رقم (١٠) يمثل العبارة رقم ١٧ .

١١ جدول رقم (١١) يمثل العبارة رقم ١٩ .

جدول رقم (١٢)[1]

مدى الاهتمام بإعداد التنبؤات اللازمة للتخطيط السياحي

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٥	٤	١٧	٤	٣٠
%	١٦,٧٠	١٣,٣٠	٥٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (١٣)[2]

مجالات التخطيط التي تغطيها التنبؤات

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
تحديد القدرة الإستيعابية للمناطق المختلفة	ك	١٩	٢	٢	٧	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٦,٧٠	٦,٧٠	٢٣,٣٠	١٠٠
تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة في مجال السياحة	ك	١٦	٥	١	٨	٣٠
	%	٥٣,٣٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية على أساس المعدلات المناسبة لها	ك	١٩	٣	-	٨	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٠	-	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد نوع وفئة الإسكان السياحي في كل منطقة	ك	١٩	٣	-	٨	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٠	-	٢٦,٧٠	١٠٠
تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترويحية والرياضية والترفيهية المناسبة للتوقعات المنتظرة	ك	٢١	١	-	٨	٣٠
	%	٧٠	٣,٣٠	-	٢٦,٧٠	١٠٠
المرافق العامة اللازمة (مياه – كهرباء – مجاري – خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين	ك	٢٢	١	-	٧	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٣,٣٠	-	٢٣,٣٠	١٠٠

١٢ جدول رقم (١٢) يمثل العبارة رقم ٢٠ .
١٣ جدول رقم (١٣) يمثل العبارة رقم ٢١ .

جدول رقم (١٤)[1]

أساليب التنبؤ المستخدمة

الاستجابات	التقدير الشخصي	الخبرات الخاصة	أساليب إحصائية	أخرى	غير مبين	غير مطلوب	المجموع
ك (التكرار)	١٠	١٨	٤	١	٥	٢	٤٠
%	٢٥	٤٥	١٠	٢,٥٠	١٢,٥٠	٥	١٠

جدول رقم (١٥-أ)[2]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
وضع الأهداف الكلية للهيئة	ك	٢٢	٩	٦	٥	٣	٤٥
	%	٧٣,٣	٣٠	٢٠	١٦,٧	١٠	-
تعريف الأداء المستهدف	ك	٨	٧	١٠	٤	٤	٣٨
	%	٢٦,٧	٢٣,٣	٥٠	١٣,٣	١٣,٣	-
تحديد المدى الزمني للتخطيط	ك	٨	٢٠	٦	٣	٣	٤٠
	%	٢٦,٧	٦٦,٧٥٠	٢٠	١٠	١٠	-
تنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط	ك	٦	٢٣	٧	٥	٣	٤٤
	%	٢٠	٧٦,٣	٢٣,٣	١٦,٧	١٠	-

١٤ جدول رقم (١٤) يمثل العبارة رقم ٢٢ .

١٥ جدول رقم (١٥-أ) يمثل العبارة رقم ٣٦-أ .

جدول رقم (١٥-ب)[16]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
جمع المعلومات وإعداد التنبؤات	ك	٢	١٢	١١	١٣	٢	٤٠
	%	٦,٧	٤٠	٣٦,٣	٤٣,٣	٦,٧	–
التنبؤ بالمبيعات	ك	٣	٧	١٧	١٢	٢	٤١
	%	١٠	٢٣,٣	٥٦,٧	٤٠	٦,٧	–
تقدير جوانب قوة وضعف الشركة أو الهيئة	ك	١٦	٦	٨	٦	٤	٤٠
	%	٥٣,٣	٢٠	٢٦,٧	٢٠	١٣,٣	–
تقييم بيئة التنافس	ك	٩	١٠	١٢	٧	٤	٤٢
	%	٣٠	٣٣,٣	٤٠	٢٣,٣	١٣,٣	–

١٦ جدول رقم (١٥-ب) يمثل العبارة رقم ٣٦-ب .

جدول رقم (١٥-ج)[١]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
وضع أهداف وحدات النشاط	ك	٧	١٣	٦	٧	٥	٣٨
	%	٣٠,٣	٤٣,٣	٢٠	٢٣,٣	١٦,٧	–
تقديم خطط وحدات النشاط	ك	٩	١٣	٦	٢	٦	٣٦
	%	٣٠	٤٣,٣	٢٠	٦,٧	٢٠	–
تكوين الإستراتيجية البديلة	ك	٥	٢٢	٨	–	٣	٣٨
	%	١٦,٧	٧٣,٣	٢٦,٧	–	١٠	–
إختيار الإستراتيجيات	ك	٩	١٧	٧	١	٣	٣٧
	%	٣٠	٥٦.٧	٢٣,٣	٣.٣	١٠	–
تقييم وإختيار المشروعات	ك	١١	١٥	٧	–	٥	٣٨
	%	٣٦,٧	٥٠	٢٣,٣	–	١٦,٧	–
وضع الترتيبات	ك	١٣	١٢	٤	٢	٥	٣٦
	%	٤٣,٣	٤٠	١٣,٣	٦,٧	١٦,٧	–

١٧ جدول رقم (١٥-ج) يمثل العبارة رقم ٣٦-ج .

جدول رقم (١٥-د)[1]

مسئولية التخطيط

		مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمدير العموم	غير مبين	المجموع
مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عدم تحقيق الأهداف	ك	١٢	١٤	٦	٢	٤	٣٨
	%	٤٠	٤٦,٧	٢٠	٦,٧	١٣,٣	-
تحقيق التكامل بين الخطط	ك	٨	١٨	٧	٣	٥	٤١
	%	٢٦,٧	٦٠	٢٣,٣	١٠	١٦,٧	-
تخصيص الموارد	ك	٦	١١	١٣	٧	٥	٤٢
	%	٢٠	٣٦,٧	٤٣,٣	٢٣,٣	١٦,٧	-
مراجعة مدى التقدم فى الخطط	ك	٥	١٣	٥	٤	٥	٣٢
	%	١٦,٧	٤٣,٣	١٦,٧	١٣,٣	١٦,٧	-
مراجعة فعالية الخطة	ك	١٢	٢٠	٩	٢	٤	٤٧
	%	٤٠	٦٦,٧	٣٠	٦,٧	١٣,٣	-

١٨ جدول رقم (١٥-د) يمثل العبارة رقم ٣٦-د .

جدول رقم (١٦)[1]

مدى مساهمة خطط التنمية السياحية في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية

الاستجابات	أ	ب	جـ	د	مجموع الاستجابات
ك (التكرار)	١٥	١٨	١٥	٢	٥٠
%	٥٠	٦٠	٥٠	٦,٧	–

جدول رقم (١٧)[2]

مدى قابلية الخطط السياحية للتسويق

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢٥	٢	–	٣	٣٠
%	٨٣,٣٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠

جدول رقم (١٨)[1]

مدى قدرة خطة السياحية علي المنافسة

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٢٢	٥	–	٣	٣٠
%	٧٣,٣٠	١٦,٧٠	–	١٠	١٠٠

١٩ جدول رقم (١٦) يمثل العبارة رقم ٣٧ .
٢٠ جدول رقم (١٧) يمثل العبارة رقم ٣٨ .
٢١ جدول رقم (١٨) يمثل العبارة رقم ٣٩ .

جدول رقم (١٩)[٢]

مدى تأثير خطة السياحية بالخطة القومية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٧	١٦	٤	٣٠
%	١٠	٢٣,٣٠	٥٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٢٠)[١]

مدى تأثير خطة السياحة بالخطط الإقليمية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٨	١٥	٤	٣٠
%	١٠	٢٦,٧٠	٥٠	١٣,٣٠	١٠٠

جدول رقم (٢١)[٣]

مدى تأثير خطة السياحة بالخطط العمرانية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
ك (التكرار)	٣	٧	١٧	٣	٣٠
%	١٠	٢٣,٣٠	٥٦,٧٠	١٠	١٠٠

٢٢ جدول رقم (١٩) يمثل العبارة رقم ٤٠ .

~~٢٣ جدول رقم (٢٠) يمثل العبارة رقم ٤١~~

٢٤ جدول رقم (٢١) يمثل العبارة رقم ٤٢ .

جدول رقم (٢٣)[1]

مدى أهمية مدخلات عملية التخطيط

المدخلات		أهمية كبيرة	أهمية	ليس له أهمية	غير مبين	المجموع
الموارد البشرية	ك	٢٣	٤٠	–	٣	٣٠
	%	٧٦,٧٠	١٣,٣٠	–	١٠	١٠٠
أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة التخطيط	ك	٢١	٨	–	١	٣٠
	%	٧٠	٢٦,٧٠	–	٣,٣٠	١٠٠
تدريب الفريق الإستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه	ك	٢٤	٣	–	٣	٣٠
	%	٨٠	١٠	–	١٠	١٠٠
إستخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة	ك	٢٥	٥	–	–	٣٠
	%	٨٣,٣٠	١٦,٧٠	–	–	١٠٠
توفير الموارد المادية المستخدمة من أدوات وأجهزة	ك	٢٠	٤	١	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠
تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
إعداد دليل إجراءات العمل	ك	١٦	١٠	–	٤	٣٠
	%	٥٣,٣٠	٣٣,٣٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنيين به	ك	١٨	٦	١	٥	٣٠
	%	٦٠	٢٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠
تقييم مدى كفاية الموارد الحالية	ك	١٩	٦	–	٥	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	–	١٦,٧٠	١٠٠
التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حدة	ك	١٩	٦	١	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠
الإشراف على التطبيق	ك	١٩	٥	١	٥	٣٠
	%	٦٣,٣٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠٠

٢٥ جدول رقم (٢٢) يمثل العبارة رقم ٤٣ .

جدول رقم (٢٣)[1]

مدى توافر متطلبات الميزة التنافسية

المزايا التنافسية		متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير مبين	المجموع
السمعة الطيبة بشأن الجودة	ك	٢٤	٣	–	٣	٣٠
	%	٨٠	١٠	–	١٠	١٠٠
خدمة المستهلك	ك	٢٤	٢	١	٣	٣٠
	%	٨٠	٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
الإدارة الجيدة	ك	٦	٢٠	–	٤	٣٠
	%	٢٠	٦٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
تكلفة أقل وتقديم قيمة أعلى للمستهلك	ك	٢٢	٤	١	٣	٣٠
	%	٧٣,٣٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
بحوث السوق	ك	١٩	٦	١	٤	٣٠
	%	٦٣,٣٠	٢٠	٣,٣٠	١٣,٣٠	١٠٠
موارد مالية	ك	٢	٢٠	٣	٥	٣٠
	%	٦,٧٠	٦٦,٧٠	١٠	١٦,٧٠	١٠٠
الحجم	ك	٢٢	١	٢	٥	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٦,٧٠	١٠٠
تعديل الخدمة وفقاً لإحتياجات المستهلك	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
مهارات تسويقية	ك	٢١	٥	–	٤	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	–	١٣,٣٠	١٠٠
الموقع	ك	٢٠	٥	–	٥	٣٠
	%	٦٦,٧٠	١٦,٧٠	–	١٦,٧٠	١٠٠

٢٦ جدول رقم (٢٣) يمثل العبارة رقم ٤٤ .

التنسيق الجيد	ك	٤	٢٢	١	٣	٣٠
	%	١٣,٣٠	٧٣,٣٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
تخطيط قصير الأجل	ك	٢٠	٦	١	٣	٣٠
	%	٦٦,٧٠	٢٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
رؤية مستقبلية	ك	٢٥	٢	–	٣	٣٠
	%	٨٣,٣٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠
شركة أم معروفة جيداً	ك	٢٥	٢	–	٣	٣٠
	%	٨٣,١٠	٦,٧٠	–	١٠	١٠٠
بحوث تطوير فى مجال الخدمة السياحية	ك	٣	٢٥	–	٢	٣٠
	%	١٠	٨٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠

جدول رقم (٢٤)[1]

مدى توافر عناصر الميزة التنافسية

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
مكانة مصر على الخريطة السياحية العالمية	ك	٢١	٥	١	٣	٣٠
	%	٧٠	١٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
معدل السياحة الآن فى مصر فى إرتفاع	ك	١٧	٩	٢	٢	٣٠
	%	٥٦,٧٠	٣٠	٦,٧٠	٦,٧٠	١٠٠
القضاء على المشكلات التى تحول دون تحقيق أهداف التنمية السياحية المنشودة	ك	٩	١٣	٥	٣	٣٠
	%	٣٠	٤٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠	١٠٠
تدابير وضعت بقصد الإرتفاع بمعدلات السياحة	ك	١٤	٩	٣	٤	٣٠
	%	٤٦,٧٠	٣٠	١٠	١٣,٣٠	١٠٠
ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوفر فى البلاد من عرض سياحي	ك	١٦	٥	٣	٦	٣٠
	%	٥٣,٣٠	١٦,٧٠	١٠	٢٠	١٠٠
فتح أسواق سياحية جديدة	ك	٦	١٦	٣	٥	٣٠
	%	٢٠	٥٣,٣٠	١٠	١٦,٧٠	١٠٠
زيادة حجم الأسواق السياحية الفعلية وتحسين المستوى الخدمى بها	ك	١٧	٤	٣	٦	٣٠
	%	٥٦,٧٠	١٣,٣٠	١٠	٢٠	١٠٠
الخدمات والوعي والتعليم السياحي أصبحوا الآن فى أرقى مستوى	ك	٩	١٣	٦	٢	٣٠
	%	٣٠	٤٣,٣٠	٢٠	٦,٧	١٠٠
التعامل مع المستجدات العالمية والإرتقاء بالجودة الشاملة فى الخدمات السياحية	ك	١١	١٢	٥	٢	٣٠
	%	٣٦,٧٠	٤٠	١٦,٧٠	٦,٧٠	١٠٠
إزدهار النشاط السياحي ودخول مصر فى نطاق الدول السياحية الكبرى مثل أسبانيا وفرنسا	ك	١٥	١١	٣	١	٣٠
	%	٥٠	٣٦,٧٠	١٠	٣,٣٠	١٠٠
دخول مصر فى تسويق المقصد السياحي الأعظم كإتجاة سياحي جديد	ك	١٨	٨	١	٣	٣٠
	%	٦٠	٢٦,٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠

٢٧ جدول رقم (٢٤) يمثل العبارات من رقم ٤٤ - ٥٥ .

جدول رقم (٣٥)[1]

مدى توافر عناصر التعامل مع المستجدات العالمية

		نعم	إلى حد ما	لا	غير مبين	المجموع
لدى الهيئة أو المؤسسة نظام إتصال جيد مع العملاء	ك	٢١	٧	–	٢	٣٠
	%	٧٠	٢٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تستخدم الهيئة أو المؤسسة أجهزة حاسبات متطورة في تشغيل نظم البيانات	ك	٢	٢٦	–	٢	٣٠
	%	٦,٧٠	٨٦,٧٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تتوافر للهيئة أو المؤسسة مهارات إدارية فى خدمة العملاء	ك	٣	٢٥	–	٢	٣٠
	%	١٠	٨٣,٣٠	–	٦,٧٠	١٠٠
تفتقر الهيئة أو المؤسسة إلى نظم موارد بشرية متطورة	ك	٩	١٦	٣	٢	٣٠
	%	٣٠	٥٣,٣٠	١٠	٦,٧٠	١٠٠
الأجور فى الهيئة أو المؤسسة تلائم العاملين بها	ك	١١	١٤	٤	١	٣٠
	%	٣٦,٧٠	٤٦,٧٠	١٣,٣٠	٣,٣٠	١٠٠
تتوافر لدى الهيئة أو المؤسسة كوادر إدارية مدربة فى المجال السياحي	ك	٦	٢١	١	٢	٣٠
	%	٢٠	٧٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
المنتج السياحي للهيئة أو المؤسسة جيد	ك	٢٢	٦	–	٢	٣٠
	%	٧٣,٣٠	٢٠	–	٦,٧٠	١٠٠
لدى الهيئة أو المؤسسة نظام معلومات جيد	ك	٦	٢١	١	٢	٣٠
	%	٢٠	٧٠	٣,٣٠	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات دقيقة عن الشركات المنافسة ونواحي قوتها وضعفها	ك	٥	٢١	١	٣	٣٠
	%	١٦,٧٠	٧٠	٣,٣٠	١٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات عن التشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية	ك	٢٦	٢	–	٢	٣٠
	%	٨٦,٧٠	٦,٧٠	–	٦,٧٠	١٠٠
الهيئة أو المؤسسة تحتفظ بمعلومات عن التكلفة والعائد	ك	٢٥	٣	–	٢	٣٠
	%	٨٣,٣٠	١٠	–	٦,٧٠	١٠٠

٢٨ جدول رقم (٢٥) يمثل العبارات من رقم ٥٦ – ٦٤ .

نتائج إختبار " ف " لمتغيرات البحث

العنصر	ف المحسوبة	ف الجدولية	الدلالة
مدى توافر نظام للمعلومات الإدارية بالشركات محل الدراسة	٢	٦,٩	لا يؤثر
مدى ملاءمة نظام الإتصال الموجود	٠,٧٣	٦,٣٠	لا يؤثر
تحليل نواحي القوة و الضعف لدى المنافسين	٩,٦٥	٤,٣٣	يؤثر
مدى الإعتماد علي التنبؤات في مجال التخطيط	١٢,٤	٨,٥٤	يؤثر
أهداف وظيفة التخطيط	٢,٦٣	٥,٤٤	لا يؤثر

استمارة إستقصاء

التخطيط والتنمية المستدامة

دراسة تحليلية لصناعة السياحة في مصر

تهدف هذه القائمة إلى تجميع الحقائق عن التخطيط السياحي ودورة فى تحقيق التنمية السياحية فى مصر.

ونؤكد لسيادتكم بأن الإستجابة فى هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة لغرض البحث العلمى الذى تقوم به.

نرجو وضع علامة (٩) أمام الإجابة التى تعبر عن رأى سيادتكم:

م		نعم	إلى حد ما	لا
١	هل تعتقد أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي وتضح لدى العاملين بالمؤسسة؟			
٢	هل تعتقد أن إدارة الشركة تولي وظيفة التخطيط إهتماماً كافياً؟			
	من أجاب بـ نعم يجيب ٢أ ومن أجاب بـ لا يجيب ٢ب: أ- لماذا توليها إهتماماً كافيا؟ .... ب- لماذا لا توليها إهتماماً كافياً؟			
٣	هل تخصص الشركة ميزانية كافية لأعمال التخطيط؟			
٤	هل تعطي الشركة إدارة التخطيط مكانة تنظيمية مناسبة؟			
٥	ما هى أنواع الخطط السياحية المطبقة فى الشركة من حيث عنصر الزمن: أ- خطط طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر ☐ ب- خطط متوسط الأجل (سنة لأقل من خمس سنوات ☐ ج- خطط قصيرة الأجل (لعدة شهور) ☐			
٦	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بعمل تقديرات بشأن عدد السائحين والأجهزة والمعدات اللازمة؟			
٧	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بعمل تقديرات للاحتياجات من مختلف أنواع العمالة؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٨	هل يهتم التخطيط السياحي بالنظافة إهتماماً بالغاً وخاصة فى مدينة القاهرة والمناطق السياحية التقليدية (الجيزة – المنيا – الأقصر – أسوان)؟			
٩	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي برفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام؟			
١٠	هل تهتم إدارة التخطيط السياحي بنهر النيل كعنصر جذب سياحي وتحسين المجـرى الملاحي وتدعيم الجسور والمراس وإنارتها؟			
١١	ما هى أنواع الخطط السياحية المطبقة فى الشركة من حيث طبيعتها؟			
١٢	من المسئول عن التخطيط السياحي فى المؤسسة: (يمكنك إختيار أكثر من إجابة) أ- المدير العام ☐ ب- مدير التخطيط ☐ ج- مدير العلاقات العامة ☐ د- إدارة أخرى تذكر (..........................)			
١٣	ما مدى استفادة المسئولين عن التخطيط فى المؤسسة من قطاع المعلومات الإدارية؟ أ- استفادة كبيرة ☐ ب- إلى حد ما ☐ ج- استفادة طفيفة ☐			
١٤	عند بداية التخطيط هل يتم التنسيق بين تخطيط التنمية السياحية والتخطيط العمرانـى الشامل؟			
١٥	هل يأخذ التخطيط السياحي الإعتبارات التالية فى الحسبان؟			
	أ- دراسة شاملة لكافة المقومات التى تحتويها المنطقة أو الإقليم			
	ب- طبيعية الإقليم			
	ج- تكوين الإقليم جغرافياً وجيولوجياً			
	د- العوامل الجوية والظروف المناخية			
	هـ- الدراسات الخاصة بالشواطئ وسواحل البحر			
	و- المصـادر المائية			

م		نعم	إلى حد ما	لا
١٦	الأهداف التى تؤخذ فى الإعتبار عند رسم الخطط لتنموية السياحية؟			
	أ- هل تكون فى تنويع المنتج السياحي؟			
	ب- هل تكون فى توفير المرونة الكاملة وتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتتمشى مع إحتياجات الطلب العالمي والمحلي؟			
	ج- هل تكون فى ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والإنسانية لضمان حمايتها من التدهور			
	د- هل تكون فى توفير القوى البشرية اللازمة التى تحتاج إليها المنشآت السياحية وغيرها؟			
	ه- هل تكون فى جودة نظام متكامل للمعلومات الخاصة بأعمال التخطيط فى الشركة؟			
	و- هل تكون فى استمرار تطوير نظام المعلومات الإدارية لتتمشى مع المتغيرات والمتجددات المتلاحقة التى تطرأ فى هذا المجال؟			
	ز- هل تكون فى الإستفادة من أجهزة الحاسب الآلي الموجودة فى الشركة؟			
	ح- هل تكون بالإهتمام المتزايد للحفاظ على البيئة عند التخطيط للتنمية السياحية؟			
١٧	هل تعتقد أن هناك عجز فى عدد الكوادر المؤهلة والمدربة على استخدام نظام المعلومات الإدارية فى الشركة؟			
١٨	هل تعتقد أن بيئة العمل فى الشركة لا تسمح بتوفير المناخ المناسب للإستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي فى نظام المعلومات الإدارية؟			
١٩	هل تعتقد أن نظام المعلومات الإدارية فى الشركة يعمل بصورة انفرادية وجزئية ولا يهتم بالربط بينه وبين نظم المعلومات القائمة فى وحدات قطاع السياحة الأخرى؟			
٢٠	هل يتم إعداد تنبؤات فى مجال التخطيط السياحي؟			
	فى حالة الإجابة بـ (نعم) أو بـ (إلى حد ما)			

م		نعم	إلى حد ما	لا
	ما هى مجالات التخطيط السياحية التى تغطيها هذه التنبوات من المجالات التالية:			
	أ- تحديد القدرة الإستيعابية للمناطق المختلفة؟			
	ب- تقدير عدد المشتغلين بالعمل أو الخدمة فى مجال السياحة			
	ج- تحديد المساحات اللازمة لكل منطقة سياحية على أساس المعدلات المناسبة لها			
	د- تحديد نوع وفئة الإسكان السياحي فى كل منطقة			
	هـ- تحديد الخدمات والمرافق والمناطق الترويجية والرياضية والترفيهية المناسبة للتوقعات المنتظرة لرواد المنطقة بما يتفق مع ميولهم وإتجاهاتهم			
	و- المرافق العامة اللازمة (مياه - كهرباء - مجاري - خدمات) التكميلية والمحلية كالنقل والمواصلات والأمن والصحة والتموين			
٢٢	ما هى أساليب التنبؤ المستخدمة؟ أ- التقدير الشخصي ☐ ب- الخبرات الخاصة ☐ جـ- أساليب إحصائية تذكر(..............................) د- أساليب أخرى تذكر (..............................)			
٢٣	**إذا كانت الإجابة فى السؤال رقم (٢٠) بـ <<لا>> إذن** ما هى أسباب عدم التنبؤ؟			
٢٤	هل تعتقد أن الإدارة المالية تساهم بفاعلية فى التخطيط للتنمية السياحية؟			
٢٥	ما هى مقترحاتك لزيادة فعالية الإدارة المالية فى التخطيط للتنمية السياحية؟ أ- .... ب- .... ج-			
٢٦	هل تعتقد أن إدارة الأفراد تساهم بفاعلية فى التخطيط للتنمية السياحية؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٢٧	في حالة الإجابة بـــ <<نعم>> أو بـــ <<إلى حد ما>> ما هي أسباب ذلك؟			
٢٨	في حالة الإجابة بـــ <<لا>> ما هي أسباب ذلك؟			
٢٩	ما هي مقترحاتك لزيادة فعالية إدارة الأفراد في التخطيط للتنمية السياحية؟ أ- .... ب- .... ج-			
٣٠	هل تعتقد أن إدارة المشتريات تساهم بفاعلية في التخطيط للتنمية السياحية؟			
٣١	في حالة الإجابة بـــ <<نعم>> أو بـــ <<إلى حد ما>> يسأل ٣١ كيف تساهم؟			
٣٢	في حالة الإجابة بـــ <<لا>> في سؤال ٣٠ إذن ما هي الأسباب في عدم المساهمة؟ أ- .... ب- .... ج-			
٣٣	ما هي مقترحاتك لزيادة فاعلية إدارة المشتروات في التخطيط للتنمية السياحية؟			
٣٤	هل لدى الشركة التي تعملون بها نظام متكامل للسجلات خاص بأعمـــال التخطيـــط للتنمية السياحية؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٣٥	فى حالة الإجابة بـ <<نعم>> فى سؤال رقم (٣٤) يسأل (٣٥) هل تغطى هذه السجلات كافة جوانب التنمية السياحية؟			

م		أنشطة التخطيط <<يمكن الإجابة بأكثر من استجابة>>	مستوى الإدارة العليا	إدارة التخطيط	مدير و عموم الوحدات	المجموعات المساعدة لمديرو العموم
٣٦		كيف يتم توزيع مسئوليات التخطيط فى الشركة فيما يتعلق بأنشطة التخطيط التالية؟				
	أ	وضع الأهداف الكلية للشركة				
	أ١	تعريف الأداء المستهدف				
	أ٢	تحديد المدى الزمني للتخطيط				
	أ٣	تنظيم وتنسيق مجهودات التخطيط				
	ب	جمع المعلومات وإعداد التنبؤات				
	ب١	التنبؤ بالمبيعات				
	ب٢	تقدير جوانب قوة وضعف الشركة				
	ب٣	تقييم بيئية التنافس				
	ج	وضع أهداف وحدات النشاط				
	ج١	تقديم خطط وحدات النشاط				
	ج٢	تكوين الإستراتيجيات البديلة				
	ج٣	اختيار الإستراتيجيات				
	ج٤	تقييم واختيار المشروعات				
	ج٥	وضع الترتيبات				

م						
	د	مراجعة الأهداف والخطط فى حالة عـــدم تحقيق الأهداف				
	د١	تحقيق التكامل بين الخطط				
	د٢	تخصيص الموارد				
	د٣	مراجعة مدي التقدم فى التخطيط				
	د٤	مراجعة فعالية الخطة				

٣٧ هل تسعي فكرة للتنمية السياحية إلى استخدام الدخل من السياحة لتحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصاديـــة مثل:

أ- تعبئة الموارد المعطلة أو التى تستغل بكفاءة ☐

ب- تحسين مستوي المعيشة للسكان فى المنطقة <<مصر>> ☐

ج- تحسين صناعة السياحة المحلية ☐

د- أخرى تذكر (...)

م		نعم	إلى حد ما	لا
٣٨	هل يراعي المخطط السياحي فى رسم الخطة السياحية أن تكون قابلة للتسويق؟			
٣٩	هل يراعي المخطط السياحي عند رسم الخطة السياحية أن تكون لها القـــدرة علـــى منافسة الأماكن الأخرى؟			
٤٠	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطة الخمسية القومية؟			
٤١	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطط الإقليمية؟			
٤٢	هل تتأثر خطط التنمية السياحية بالخطط العمرانية؟			

٤٣	الرجاء بيان أهمية مدخلات عملية التخطيط فى قطاع السياحة			
	المدخلات	لها أهمية كبيرة	لها أهمية	ليس لها أهمية
أ	الموارد البشرية			
ب	أن تتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة التخطيط			
ج	تدريب الفريق الاستشاري المعاون ليقوم بالأدوار المطلوبة من أعضائه			
د	استخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب أنشطة السياحة			
ه	توفير الموارد المادية المستحدثة من أدوات وأجهزة			
و	تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة			
ز	إعداد دليل إجراءات العمل			
ح	تحديد نوعيات التدريب المطلوبة والأفراد المعنين به			
ط	تقييم مدي كفاية الموارد الحالية			
ك	التدريب على التطبيق فى موقع العمل لكل نشاط على حده			
ل	الإشراف على التطبيق			

٤٤	العناصر التى تكمن وراء الميزة التنافسية لقطاع السياحة ومدى توافرها لديكم			
	الميزة التنافسية	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة
أ	السمعة الطيبة بشأن الجودة			
ب	خدمة المستهلك			
ج	الإدارة الجيدة			
د	تكلفة أقل وتقديم قيمة أعلى للمستهلك			

	هـ	بحوث السوق			
	و	موارد مالية			
	ز	الحجم			
	ح	تعديل الخدمة وفقاً لاحتياجات المستهلك			
	ط	مهارات تسويقية			
	ي	الموقع			
	ك	التنسيق الجيد			
	ل	تخطيط قصير الأجل			
	ق	رؤية مستقبلية			
	س	شركة أم معروفة جداً			
	ع	بحوث وتطوير فى مجال الخدمة السياحية			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٤٥	هل تعتقد أن مصر حالياً لها مكان على الخريطة السياحية العالمية؟			
٤٦	هل تعتقد أن معدل السياحة الآن فى ارتفاع			
٤٧	هل تعتقد أنه قد تم القضاء على المشكلات التى تحول دون تحقيق أهداف التنمية السياحية المنشودة؟			
٤٨	هل تعتقد أن ثمة تدابير وصفت بقصد الإرتفاع بمعدلات السياحة؟			
٤٩	هلت تعتقد أنه قد تم ربط الطلب السياحي بما يجب أن يتوفر فى البلاد من عرض سياحي؟			
٥٠	هل تم فتح أسواق سياحية جديدة؟			
٥١	هل تم زيادة حجم الأسواق السياحية الفعلية وتحسين المستوى الخدمي بها؟			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٥٢	هل تعتقد أن الخدمات والوعي والتعليم السياحي أصبحا الآن فى أرقى مستوى؟			
٥٣	هل تم التعامل مع المستجدات العالمية والإرتقاء بالجودة الشـــاملة فـــى الخدمـــات السياحية؟			
٥٤	هل تتوقع إزدهار النشاط السياحي وتدخل مصر فى نطاق الدول السياحية الكـــبرى المعروفة مثل أسبانيا وفرنسا؟			
٥٥	هل دخلت مصر فى تسويق المقصد السياحي الأعظم كاتجاه سياحي جديد؟			
٥٦	هل لدى الشركة نظام اتصال جيد مع العملاء؟			
٥٧	هل تستخدم الشركة أجهزة حاسبات متطورة فى تشغيل نظام البيانات؟			
٥٨	هل تتوافر للشركة مهارات إدارية فى خدمة العملاء؟			
٥٩	هل تفتقر الشركة إلى نظام موارد بشرية متطورة؟			
٦٠	هل تعتقد أن الأجور فى الشركة لا تلائم العاملين بها؟			
٦١	هل تتوافر لدى الشركة كوادر إدارية مدربة فى المجال السياحي؟			
٦٢	هل تعتقد أن المنتج السياحي للشركة جيد؟			
٦٣	هل لدى الشركة نظام معلومات جيد؟			
٦٤	هل تحتفظ الشركة بمعلومات دقيقة عن النواحي التالية:			
	أ- الشركات المنافسة ونواحي قوتها وضعفها			
	ب- التشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية			
	ج- التكلفة والعائد			

م		نعم	إلى حد ما	لا
٦٥	ما هى الأهداف التى ترون سيادتكم ضرورة أن تسعي خطة التنمية السياحية إلى تحقيقها؟ <<يمكن الإجابة بأكثر من صفحة على أن ترفق مع الإستمارة مع تحديد رقم السؤال>>			
٦٦	ما هى فى رأي سيادتكم أهم التحديات التى تواجه التنمية السياحية فى مصر خلال القرن الحالى؟ <<يمكن الإجابة بأكثر من صفحة على أن ترفق مع الإستمارة مع تحديد رقم السؤال>>			
٦٧	من وجهة نظر سيادتكم كيف يمكن تحديد نواحي القوة لدى الشركات المنافسة لكم؟			
٦٨	كيف يمكن من وجهة نظر سيادتكم تدعيم وتطوير الميزة التنافسية لديكم؟			

برجاء ملئ البيانات الآتية:

الاسم :

الوظيفة :

جهة العمل:



مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف